"أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء"

إعداد

غادة وليد خليل النسور

إشراف

الدكتور محمد عواد الزيادات

(أستاذ مشارك)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في تخصص التخطيط الإقليمي

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

22/ 2014/5

ب

تعهد و إقرار

أنا الطالبة (غادة وليد خليل النسور) الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء** بإشراف الدكتور **محمد عواد الزيادات** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم:**غادة وليد خليل النسور**

التوقيع:

التاريخ:2014/5/22

ت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2014/5/22 وأجيزت من قبل لجنة المناقشة المكونة من:

أعضاء لجنة المناقشة.. التوقيع

الدكتور محمد عواد الزيادات/ استاذ مشارك .... مشرفاًورئيساً.

الأستاذ الدكتور سليمان اللوزي ....عضواً.

الدكتور جمال النسور/استاذ مشارك.. عضواً.

الاستاذ الدكتور محمد عبد حسين الطائي................ ممتحن خارجي (جامعة الزرقاء).

الإهداء

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح فكان على الدوام سنداً وقدوه لي

...والدي

إلى شرقية المبسم عذبة الروح التي لم تبخل علي بالدعاء إلى من كان رضاها غايتي وطموحي

...والدتي

هي لحظه من أرق لحظات نجاحي أُهديها

...إلى كل من منحوني من وقتهم وجهدهم وطيب دعائهم لي

...إلى كل من يجد له في هذا الجهد العلمي المتواضع نفعاً

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ...الحمد لله الذي يسر لي طريق النجاح ...الحمد لله الذي توج لي هذا العقل وأكرمني بتوفيقه لهذا الدرب.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة البلقاء التطبيقية وجميع العاملين فيها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين والشكر موصول إلى كلية الدراسات العليا وكلية الأعمال وجميع العاملين فيها الذين أتاحوا لي الفرصة لأكون أحد طلبتها في برنامج الماجستير وأنهل من علمهم وأدبهم الكثير.
لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة لهذا الجهد العلمي المتواضع إلاّ أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل الذين نهلت من خبرتهم علماً وخُلقاً وتواضعاً خلال مده دراستي وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور محمد زيادات الذي تلطف بالإشراف على هذه الرسالة ومنحني من وقته وجهده .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنه المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومناقشتها و إغنائها بما يحقق التقدم لخدمه هذا الوطن.

والشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة من كلية الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية، وكان لهم الفضل في توجيهها لأغراض البحث وإخراجها في صورتها النهائية.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء"

إعداد

غادة وليد خليل النسور

إشراف

الدكتور محمد عواد الزيادات

أستاذ مشارك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء.

حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركات قطاع الصناعات الدوائية الأردنية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ملائمة من (222) فرداً وتم تطوير إستبانة لجمع البيانات الأولية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-جاء ترتيب أبعاد تنمية الموارد البشرية التدريب والتعليم، ثم التخطيط للموارد البشرية، يليه الحوافز المادية والمعنوية وأخيراً تقييم أداء الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تربط بين تنمية الموارد البشرية مع متغيرات أخرى كإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وإدارة موهبة الموارد البشرية وفي قطاعات جديدة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 أهمية الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1فرضيات الدراسة

5.1 محددات الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة:

يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد ،حيث أن هذه الموارد أثمن أصول المنظمات لأنها تعد الثروة المستدامة الوحيدة التي تبقى عندما تزول باقي الثروات،وتشكل الموارد البشرية الأداة الأساسية لتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية الشاملة والمستديمة .

ولقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية.ولهذا فإن المؤسسات –مهما كانت طبيعتها–أصبحت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها ،وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية ولن يتأتى ذلك إلا بواسطة موارد بشرية ذات مؤهلات عالية.

و تواجه المنظمات في الوقت الحاضر بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل ،وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها.فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية .

إن التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عمليه تخطيط الموارد البشرية ،فتسارع وتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط للموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغير وحجمه وبالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حاله التكيف مع هذه التغيرات .وبالتالي فانه على المنظمات أن تقوم بتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث

البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوه عمل فاعلة و كفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة . (الهيتي ،2010)

يتطلع العالم في الوقت الحاضر نحو منظمات ذات مستوى أداء مرتفع ،تحقق درجة عالية من الجودة الشاملة،و بالرغم من التقدم التقني يبقى دور المورد البشري دوراً فعّالاً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة ،لذا أصبح من الضروري أن تقوم المنظمة بوضع خطة متكاملة من أجل تنمية مواردها البشرية وخاصة في بيئة تتميز بدرجه عاليه من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام .ولذلك تميل المنظمات لها من أجل تحسين حياة العمل فيها إلى استحداث برامج يمكن أن تتعدى حدود الوظائف التقليدية لتنمية الموارد البشرية إلى برامج العمل الجماعي و إدارة النوعية الشاملة والإدارة بالمشاركة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة في جميع المنظمات وبغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها أو نوعية العاملين فيها إذ أن إعادة هيكلة المنظمات استلزمت من منظمات الأعمال في الدول الصناعية النظر إلى إدارة الموارد البشرية بجدية اكبر كونها إحدى الإدارات التي يمكن أن تساهم في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.فإسهام إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية والنوعية كان أحد الأسباب الأساسية في اقتراح نظام الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية ومنها انتشر في منظمات في بلدان أخرى .

وبالتالي فإن هذه المنظمات تعمل على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التنمية لمواردها البشرية سعياً لمواكبه التطورات الاقتصادية العالمية في عالم متسارع مليء بالتغيرات.

وقد اقتصرت هذه الدراسة على مجموعه من أبعاد تنمية الموارد البشرية وذلك لاعتقاد الباحثة بارتباط هذه العناصر بشكل كبير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وجاء اختيار قطاع الصناعات الدوائية كمجتمع للدراسة نظراً لأهميته كأحد ركائز الاقتصاد الوطني الأردني ,فمصانع الأدوية تعتبر إحدى المنشات الوطنية التي تسهم في رفد الاقتصاد الوطني .

1.1 مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من المؤسسات إلى المحافظة على ثروتها من العنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج حيث أن عملية تنمية الموارد البشرية تعتبر وسيلة هامة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة وكذلك الرؤية المستقبلية لها وباعتبارها وسيله لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري .تبرز عناصر مشكلة الدراسة في ضوء السؤال الآتي:ما درجة تأثير تنمية الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية،الحوافز المادية والمعنوية، تقييم أداء الموارد البشرية ،التدريب والتعليم للموارد البشرية)على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء ؟

كما وتبرز مشكلة الدراسة من خلال تحقيق مطلب هام لهذه المؤسسات ألا وهو أن تنمي المورد البشري للوصول إلى أفضل منتج ورفع مستوى تطبيق الجودة الشاملة.

ولتغطية هذه المشكلة تثير الباحثة التساؤلات التالية:

1-ما واقع تنمية الموارد البشرية وأبعادها في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية موضوع الدراسة؟

2-ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية موضوع

الدراسة؟

3- قياس أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء؟

2.1أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تستند على استقراء وتشخيص الواقع الحالي لتنمية الموارد البشرية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال المحاور التالية:

- الربط بين متطلبات تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في معرفة كيفية الاستفادة من البيانات والمعلومات ووضعها في الإطار المناسب من أجل تحقيق الجودة.

- أهمية مجتمع الدراسة حيث أنه تبين في الآونة الأخيرة التطور النسبي الكبير الذي يشهده قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ودوره البارز في الاقتصاد الوطني.

- دور هذه الدراسة من الناحية العلمية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين تنميه الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى وجه الخصوص في قطاع الصناعات الدوائية.

- تقوم الدراسة من الناحية العملية في مساعدة المخططين في التعرف على الآثار المترتبة من تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة المحافظة على تنمية العنصر البشري بشكل دائم ومستمر.

وبناء على ما سبق، تم اقتصار أبعاد تنمية الموارد البشرية على أولا التخطيط للموارد البشرية لما له من أهمية تبرز من خلال نوعية الموارد البشرية,الاحتياجات المستقبلية، تقدير نقاط القوة والضعف للمورد البشري والذي يؤثر على أداء المنظمات ،بالإضافة إلى فعالية استخدام قواعد البيانات للمورد البشري مثل نظم معلومات المورد البشري ،و ثانياً تم التركيز على الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر على أداء العاملين في المنظمات و ثالثاً تم إظهار تقييم أداء الموارد البشرية لبيان درجة فعالية العاملين في المنظمات مع وأخيراً تم إلقاء الضوء على التدريب والتعليم والذي يميز قدرات العاملين داخل المنظمة.

3.1أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء من خلال قياس انعكاسات مستوى التنمية للموارد البشرية من حيث مستوى التخطيط للموارد البشرية ،الحوافز المادية والمعنوية،تقييم أداء الموارد البشرية، التدريب والتعليم ، ولتحقيق غايات الدراسة انبثقت من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

أولاً: التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في منطقة الدراسة.

ثانياً: دراسة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في منطقة الدراسة.

ثالثاً: مقارنة المؤشرات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية من حيث التخطيط للمورد البشري، الحوافز المادية والمعنوية، تقييم أداء المورد البشري، التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: الكشف عن تطبيق محاور إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في منطقة الدراسة .

خامساً: التعرف من خلال البحث والدراسات السابقة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية، وخصوصاً في الصناعات الدوائية، على مدى تأثير مستوى تنمية الموارد البشرية على الجودة، وتقديم توصيات المناسبة و رفد المكتبات وإثرائها بمثل هذا النوع من الدراسات.

4.1 فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استندت الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة الأولى:لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية، وتقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (للتخطيط للموارد البشرية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (للحوافز المادية والمعنوية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

الفرضـية الفرعيـة الثالثـة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) (لتقييم أداء الموارد البشرية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

الفرضـية الفرعيـة الرابعـة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) (للتدريب و التعليم) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

الفرضـية الرئيسـة الثانيـة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) لتنميـة المـوارد البشـرية علـى تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة فـي قطـاع الصـناعات الدوائيـة يعـزى للمتغيرات الديمغرافيـة (الجنس، العمر، المؤهل العلمـي، الوظيفـة الحاليـة، الخبـرة، عـدد الـدورات التدريبية، مكان انعقاد الدورة)

5.1 محددات الدراسة:

1-صعوبة التواصل مع بعض أصحاب القرار في شركات مجتمع الدراسة.

2-اقتصار عينة البحث على آراء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء.

3-عدم قبول البعض من عينة الدراسة تعبئة الإستبانة بسبب عدم توفر الوقت لديهم.

6.1 حدود الدراسة:

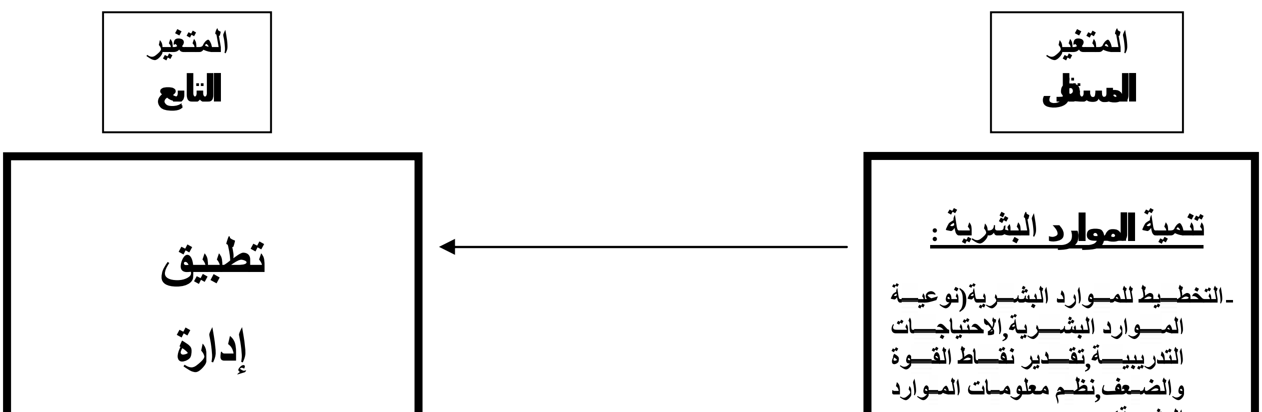
-الحدود المكانية:شركات قطاع الصناعات الدوائية في محافظة البلقاء.

-الحدود الزمانية:من شهر تموز عام (2013) إلى شهر نيسان عام (2014).

7.1 التعريفات الإجرائية:

- الجودة: هي عبارة عن الخصائص أو الصفات التي يتمتع بها المنتج والتي تلبي رغبات الزبائن وبأقل التكاليف.
- إدارة الجودة الشاملة : منهج إداري متكامل وهي نتاج تفاعل جميع أوجه النشاط في المنظمة بحيث تعمل كسلسلة متكاملة وأن أي خلل في هذه السلسلة يؤدي إلى إضعاف الجودة الكلية وأن نتاج هذا التفاعل خدمة أو سلعة قادرة على تلبية حاجات الزبائن وبأقل التكاليف. التنمية: قدرة الشركات في قطاع الصناعات الدوائية على زيادة نمو جميع الإمكانيات والطاقة الكامنة في مواردها البشرية وتوجيهها بشكل متوازن وفق أهدافها.
- الموارد البشرية:الأفراد أو الأشخاص الذين يعملون داخل الشركة.
- تنمية الموارد البشرية: هي عملية تطوير المهارات العامة للعاملين والتي تقوم بها الشركات في قطاع الصناعات الدوائية ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم والأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية.
- تخطيط الموارد البشرية:قدرة المنظمة في قطاع الصناعات الدوائية على تنمية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية:قدرة المنظمة في قطاع الصناعات الدوائية على تعريف الموارد البشرية لديها بكيفية أدائهم للوظيفة بما يضمن تحسين أدائهم المستقبلي.
- الحوافز المادية والمعنوية:قدرة المنظمة في قطاع الصناعات الدوائية على التأثير في سلوك الموارد البشرية لديها من خلال تحفيزهم مادياً أو معنوياً دون استنزاف موارد المؤسسة أو المنظمة.

- التدريب والتعليم : و يقصد به كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل التغيير في سلوكهم و تحسين أدائهم وأهمية البرامج التدريبية الموجهة في دعم وتطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية.



المتغيرات الديمغرافية

<u>خصائص العاملين:</u>
-الجنس .
-العمر.
-المؤهل العلمي.
-الوظيفة الحالية.
-الخبرة.
-عدد الدورات التدريبية.
-مكان انعقاد الدورات التدريبية

أنموذج الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض للأدب النظري المتعلق بتنمية الموارد البشرية وهي (التخطيط للموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية، تقييم أداء الموارد البشرية، التدريب والتعليم)، والمبحث الثاني المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،والمبحث الثالث المتعلق بالدراسات السابقة، وسوف يتم التطرق في البداية إلى الأدب النظري المتعلق بالمبحث الأول المتعلق بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول

تنمية الموارد البشرية

إن عمليه التنمية للموارد البشرية أصبحت في الآونة الأخيرة ذات أهمية بالغة نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات الآن،والتي تدفع كافة المنظمات إلى اتخاذ الإجراءات والوسائل التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات . حيث أن المنظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويتكيف معها , بحيث تحتاج هذه المنظمات إلى الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها،وأهم هذه الموارد تتمثل في الموارد البشرية التي تعتبر أحد الأصول المهمة في المنظمة كونها تمثل الأداة الحقيقية للعمل والإنتاج.

وإن المنظمة بدون العناصر البشرية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا بوجود العنصر البشري الذي يقود بقية عناصر المشروع ويعمل على إحداث التغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة (حمود وزميلة،2009).

ويعتبر العنصر البشري مدخل هام من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى؛فمن خلال زيادة فاعليته في العمل أصبح هذا المورد يشكل مركز الجذب داخل المنظمة التي تسهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها(الهيتي،2010).

وأن المنظمة التي لا تملك المورد البشري الفعّال تكون فقيرة إلى الأداء المتميز والجودة العالية ،وأن نجاحها يتوقف على كفاءة وفعالية الأفراد الذين يعملون فيها. وترتبط التنمية بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة, ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة, وتوجيهها.

ويتضح مما سبق, أن تنمية الموارد البشرية ليس مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية, وإعداد الميزانيات اللازمة لها؛ فهي عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات تتطلبها المنظمة، وتحديد الإطار النظري والعملي للبرامج و الأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات بما يتناسب مع طبيعة الظروف البيئية المتغيرة؛ فتنمية الموارد البشرية تركز على البرامج والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري، وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية و أهداف المنظمة بصورة عملية.

ومن الضروري أن تدرك المنظمة وجود احتمال لعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة بسهولة،لذلك عليها أن تعمل جاهدة على التركيز على كيفية الحصول على هذه الموارد ,وضمان أدائها المتميز.ويمكن للمنظمة أن تحقق هذا من خلال العديد من الوسائل , ويتوقف اختيارها لأحد هذه الوسائل على إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أنه جزء متكامل مع الأنشطة الأخرى في المنظمة .

والقضية الهامة التي يجب أن نشير إليها في هذا المجال, هي الحاجة إلى التخطيط الفعّال للموارد البشرية. فليس مجرد تحديد العدد المطلوب هو الذي يمكّن المنظمة من تحقيق الإنتاج المتوقع, لكن لا بد أن يشمل هذا التخطيط اعتبارات تنموية.فالفاعلية في انجاز وتحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية تعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد هذه الأفراد للمهام المتوقع

منهم أدائها . ويقصد بالإعداد هنا ,تنمية الأفراد نفسياً ووجدانياً و جسمانياً وسلوكياً ,و أيضاً تنمية اتجاهاتهم (حسن ،2005).

إن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ,ولا تتحقق لها تلك الخصائص الايجابية بالتمني والآمال و لكن التخطيط السليم و التنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية و الاستقرار و الفعالية في قوة العمل. وعليه فإن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية , هي بمثابة السبيل نحو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.و ذلك لتحقيق نوع من التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة في علاقة دائرية, لتحقيق الانسجام و التوازن بين الطرفين.

وإن عملية التنمية للموارد البشرية تتمثل في النظام التالي:أن هناك فرد له صفات معينة وهذه الصفات لا تفي باحتياجات الإدارة على الوجه الأكمل.وبالمقابل هناك فرد له صفات أفضل، بحيث يعتبر قادراً على تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل و المواءمة بين مدخلات و أنشطة و مخرجات الفرد في بيئة معينة .و تتمثل المدخلات في المواصفات الفرد الفعلية ,أما المخرجات فهي مواصفات الفرد المطلوبة و المحققة لأهداف الإدارة (غربي وزملاؤه، 2007).

وفي هذا الفصل سيتم التعرف على تنمية الموارد البشرية ومفهومها والأدبيات السابقة التي تناولتها من نواحي مختلفة من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف وأبعاد تنمية الموارد البشرية ومن هنا فإنه ستقوم الباحثة باختيار مجموعة من أبعاد تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلبها الظروف البيئية المتغيرة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في منطقة الدراسة وتتلخص أبعاد تنمية الموارد البشرية في التخطيط للموارد البشرية ،الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية،تقييم أداء الموارد البشرية ،التدريب والتعليم للموارد البشرية.

1.2مفهوم التنمية:

يقصد بالتنمية في اللغة نما ينمى وينمو وأنميت الشيء ونمّيته أي جعلته نامياً،ونمى المال أي زاد وكثر،فالنماء يعني الزيادة،أما التنمية اصطلاحاً فتعني انبثاق ونمو جميع الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل متوازن سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة (الجمل، 2007).

2.2مفهوم الموارد البشرية:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها, إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة.وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد ,إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة ,فالموارد البشرية ,يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراتهم ومعارفهم .فبدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير,لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة ,و المهارات ,و القدرات,و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة(حسن,2005).

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع (غربي وزملاؤه, 2007).

وأشار الكلالدة (2008) إلى أن الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (الأموال ،التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى) وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.

وأضاف الهيتي (2010) بأن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل

والصحيح للموارد البشرية ، ويعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة الذي يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية .

وذكر أبو شيخه (2001) بأنه على المنظمة أن تؤدي دورين أساسيين يتمثل الأول منهم في المهمة الإدارية التي تشترك فيها هذه الإدارة مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة ،مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد ،فيما تمارس هذه المنظمات دوراً آخر هو الدور التخصصي ،والذي تعتني من خلاله بتخطيط وتحليل الموارد البشرية وتدريبها وتقويم أداء العاملين فيها .

ووصف (صالح ،2004) بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوفير الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.

وأضاف (الدرة وآخرون ،2008)بأن إدارة الموارد البشرية تعمل على التخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الموارد البشرية كما أنها تمثل تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ومن ثم إيجاد الوسائل اللازمة لترقيتهم في العمل وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3.2مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن مسألة التعريف بالمفاهيم و المصطلحات في مجال علم الاجتماع, وميادين التطبيق الملتصقة به, هي في غاية الصعوبة و التعقيد, وذلك بسبب ما يكتنف علم الاجتماع, من خصائص ومواصفات تجعله أقل انضباطاً من العلوم الطبيعية وذلك لارتباطه بالإنسان الدائم الحركة والتغيير.وفي إطار هذه الحقيقة, فإن محاولتنا تعريف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لا تتعدى كونها محاولة لإيجاد نوع من الفهم المشترك لما تعنيه هذه المفاهيم و المصطلحات.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها:إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع ,على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية,فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده (اللوزي,2000).

ويرى الهيتي(2010)بأن تنمية الموارد البشرية يقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أُنيطت بهم.

ووصف غربي وزملاؤه (2007)بأن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية(ديناميكية وفعالة) مستمرة في المؤسسة؛ فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية بل إن استمرارها من استمرار المؤسسة ؛و لهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة , و على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة.

يلحظ مما تقدم بأن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم، وإنما تتحدد وجهة نظر كل منهم بالمدى الزمني الذي تغطيه خطة تنمية الموارد البشرية الذي يجعل من مضمون عملية التنمية أكثر شمولاً .

ومن وجهة نظر الباحثة إن تنمية الموارد البشرية هي سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى استخراج الطاقات الكامنة للموارد البشرية وتوجيهها من خلال وسائل التنمية لهذه الموارد لتحقيق أهداف المنظمة .

4.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

تؤكد كافة المدارس العلمية في الإدارة على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات النى تتعلق بتوفيره والحفاظ علية وتطويره ،وهذا المورد يمكن أن يكون المورد الأكثر أهمية لبعض المنظمات التي تعتمد على أشخاص ذوي تخصص نادر كما بالنسبة للمنظمات الصحية والعلمية التي تعتمد تكنولوجيا عالية (برنوطي،2004).

ولقد برزت أهمية تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر نتيجة لإدراك المنظمات إلى ضرورة تحقيق نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة في علاقة تكاملية لتحقيق الانسجام والتوازن بين الطرفين وتتمثل هذه الأهمية بما يلي:

1- يعتبر التخطيط لتنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الاستقرار و التوازن في الهيكل التنظيمي،وضمان وجود الأفراد المؤهلين لأداء الوظائف الرئيسية .فالتخطيط يساعد من قدرة المنظمة على البقاء كوسيلة للتنمية ,وفي نفس الوقت يقدم مجالاً أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية .

2- تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة،فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل,إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوى المهارات و الخبرة ,و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم،فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية.

3- يمثل التخطيط لتنمية الموارد البشرية الخطوة الأولى للتغلب على مشاكل الموارد البشرية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية أداء المنظمة .فالتخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة ,وعلى تجنب الأحداث غير المتوقعة .فترك بعض الأفراد المفاجئ للعمل قد يؤدي إلى صعوبة في عملية الإحلال في الوظائف الرئيسية .وقد تلجأ المنظمة لسد هذا النقص في بعض المراكز الإستراتيجية بأفراد من أقسام أخرى ,و بالرغم من أن المنظمة قد تتصور أنها قد حلت المشكلة ظاهرياً ,إلا أن المشكلة الأساسية ما زالت موجودة , حيث لم يحدث إلا عملية نقل الضغوط المترتبة على المشكلة من مكان لمكان آخر .

4- التخطيط لتنمية الموارد البشرية جزء متكامل مع الأنشطة الأخرى في المنظمة ومن الضروري أن تدرك المنظمة وجود احتمال لعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة بسهولة لذلك, عليها أن تعمل جاهدة على التركيز على كيفية الحصول على هذه الموارد ,وضمان أدائها المتميز ,ويمكن للمنظمة أن تحقق هذا من خلال العديد من الوسائل , ويتوقف اختيارها لأحد هذه الوسائل على إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية (حسن,2005).

5-تساعد دراسة الموارد البشرية في التعرف على النشاطات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة(Mejia& Others, 2001) .

6-ويشير (Daft, 2008)إلى أن تخطيط الموارد البشرية يُسهم في بناء القاعدة الأساسية لخطط المنظمة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب وتقييم الأداء, وكذلك توضيح مواطن الاستخدام الضعيف للموارد البشرية والممارسات غير المناسبة التي تتطلب من المنظمة العمل على إزالتها أو استبدالها.

5.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن عملية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى ما يلي:

يرى (غربي وزملاؤه ,2007)بأن تنمية الموارد البشرية تحقق الأهداف التالية:

1- إيجاد قوة منتجة ومستقرة و فعالة بحيث أن هذه الموارد تحقق الانجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت والمواصفات الصحيحة ،وأن معدل دوران العمل لها يكون أقل ما يمكن وأن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط , ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق والتكاليف و اقصر وقت.

2- وضع خطه تنميه متكاملة في عناصرها أو عملياتها من أجل رفع و تحسين القدرة في الأداء ورفع و تحسين الجودة وتحقيق الانتماء.

3-وذكر عساف (2008) أن ثقافات البشر وسلوكياتهم تتحدد حسب طبيعة شخصياتهم ،وبالتالي فان الهدف الأساسي للتنمية البشرية يتمثل في التعامل مع هذه الشخصية من أجل تحقيق عدة مطالب منها تعزيز وتعديل وتغيير المقومات أو السلوكيات لغايات التنمية وتطوير واستحداث سلوكيات جديدة .

6.2 أبعاد تنمية الموارد البشرية

6.2.1 التخطيط للموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية والعناصر المكونة له من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية (النجار، 2006) ,ونظراً لأهمية تخطيط الموارد البشرية فقد أطلق علية بعض الكتاب مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ،حيث يبين حجم وعبء العمل المستقبلي ضمن استراتيجيه المنظمة ومقارنته مع إمكانيات الموارد البشرية لديها من أجل تحديد مدى حاجة المنظمة إلى قوة عمل جديدة ،وما هي مواصفاتها ،أو إذا ما كان هناك فائض من الموارد البشرية ووضع الخطط لمعالجته ،وبناءً عليه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يقوم على أركان رئيسية ثلاث هي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة ومدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية المتاحة ومقارنة المطلوب مع المتاح (Macleer , 2003).

ويتم التخطيط للموارد البشرية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها, وأصبح من الضروري إيجاد توافقاً عمودياً بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية من جهة، وتوافقاً أفقياً بين جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية ،ويعتبر ذلك التوافق ركناً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة (Torrington ,Hall & Taylor,2008).

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

عرف التخطيط على أنه "وضع خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بغية تحقيق أهداف معينة "ولابد من الإشارة هنا إلى أهمية ارتباط عملية الخطة العامة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية وذلك لأن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في أي عمل إداري(الناطور ،2000).

يعتبر تخطيط الموارد البشرية العنصر الأول في عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية، ويهدف إلى ضمان توفير التخصصات والمهارات عند الحاجة إليها وفي جميع الأوقات(Thoha ,2006).

وعرفها الصيرفي(2006) بأن تخطيط الموارد البشرية "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية و مدخلات العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعّال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة".

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن مفتاح نجاح المنظمات في مواجهة التحديات يكون من خلال الابتكار ،ومفتاح هذا الابتكار هو الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة (Branham,2005) .

وأشار الهيتي (2010)إلى أن التخطيط بشكل عام نشاط تمارسه المنظمات على ثلاث مستويات العام والأعمال والوظيفي ،وأنه بتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها من جهة, وزيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الوظيفي الأهمية التي انعكست على نشاط تخطيط الموارد البشرية الذي عده البعض حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية،وتعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري للأسباب التالية:

1.يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

2.تقليل كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعه وغيرها.

3.يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال:

1.يساهم تخطيط الموارد البشرية في إحداث توازن ديناميكي بين احتياجات المنظمة وما هو متوفر في سوق العمل الداخلي أو الخارجي (عباس و زميلة، 2002).

2.يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ،وهذا يتطلب تحليل عناصر البيئة المؤثرة على المنظمة وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف(بقلة،2004).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

رغم أن الكتّاب يركزون على اعتبار أن تخطيط الموارد البشرية عملية تهدف إلى توفير الأيدي العاملة بالكم والنوع لتحقيق رسالة المنظمة، إلا أنها عملية تتجاوز هذا الهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1.الرغبة في استكمال نقص معين في الموارد البشرية الحالية ففي حالة ظهور عجز في كفاءات معينة يتم اللجوء إلى المصادر الداخلية أو الخارجية لملء الشواغر المطلوبة .

2.الرغبة في التخلص من فائض معين من الأفراد في تخصصات معينة وخاصة عندما يزيد عدد الأفراد الموجودين فعلياً عن احتياجات المنظمة ويتم ذلك بالاستغناء أو إنهاء خدماتهم أو إعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة (الناطور ،2000).

3.يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية في البيئة سواء داخل أو خارج المنظمة.

4.توحيد وتنسيق جهود إدارة المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها ،ويعتبر الاتصال الفعّال ذو أهمية بالغة في سبيل نجاح تخطيط الموارد البشرية (Jeffery ,2006).

6.2.2 الحوافز للموارد البشرية

يعد التحفيز أحد محاور تطوير الموارد البشرية ولكي نحث الأشخاص على العمل بطريقة مجدية –فردياً أو ضمن فرق العمل– لابد أن يتم استثمار قدراتهم الشخصية في التحفيز (مرعي،2000)

تحتل هذه العملية مكاناً بارزاً في اهتمامات منظمات العمال بشكل عام ،وتشكل مؤشراً مميزاً للمنظمات الفاعلة والنشيطة ؛حيث أن امتلاكها لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ،ونتيجة لهذه الأهمية تسلك المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرر بنوع الموارد البشرية التي تمتلكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي يتشكل منها هيكل الوظائف .وتنبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ،وتطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية(الهيتي ،2010).

مفهوم الحوافز:

عرف الشاويش(2000)الحوافز أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين, لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ،والعمل المنتج ،والسلوك السليم ،وذلك لإشباع حاجاتهم .

وأضاف غربي وزملاؤه (2007)بأن الحوافز التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية، تهدف إلى المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية.

وأشار الهيتي (2010)بأن الحوافز تدفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه .

أهمية الحوافز لتنمية الموارد البشرية:

تنبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة و أهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي يمكن لعملية الحفز أن تحقق النتائج الآتية:

1.الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية .

2.خلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة لدى المورد البشري .

3.زيادة الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل الهدر بالوقت .

4.تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في الموارد البشرية .

5.تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل .

وازداد الاهتمام بموضوع الحوافز في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:

1.ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية مما يحتم على المنظمات اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر المميزة ووضعها في المكان المناسب ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

2.غموض مفهوم عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية،الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراستهم بقصد التوصل إلى فهم واضح للعملية والعوامل المؤثرة على نجاحها.

3.زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات .

4.استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما كأحد الوسائل لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم أو الدولة التي ينتمون أليها.

5.تأشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمان استقرار الموارد البشرية(الهيتي ،2010).

متطلبات عملية التحفيز:

تحتاج عملية تحفيز العاملين إلى مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

1.ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر جميع العوامل المؤثرة بأداء المورد البشري .

2.تحديد حاجات ودوافع العمل للموارد البشرية، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم.

3.إعداد ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين واعتمادها ضمن أنظمة الأجور والمزايا والحوافز .

4.القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين ،فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء والموظفين الاعتياديين ؛ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة(برنوطي ،2004).

6.2.3 تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء انعكاس لفاعلية التنظيم والاتصال ؛ حيث أن أي قصور في تأدية المهمات ينعكس سلباً على المجتمع ،وكون التقييم يحدد مستويات أداء العاملين فيصبح من حق المرؤوسين معرفة كيفية أدائهم مقارنة مع توقعات رؤسائهم ،من أجل تحديد الحاجة إلى التدريب والتطوير ،خاصة أن التقييم يحدد مستويات أداء العاملين.وتوجه المنظمات جل اهتمامها إلى أهم عناصر الإنتاج لديها ؛ألا وهو العنصر البشري ،من أجل تزويده بالمهارات والمعارف بعد تحديد حاجاته التدريبية من خلال نظم تقييم الأداء ،إن استخدام نظام تقييم أداء فعّال يساعد الرؤساء في صنع القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية ويساعد في تنظيم وقت المرؤوسين ويزيد في رضاهم(العقيل،2007).

مفهوم تقييم الأداء:

يرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط ، وما تحقق ،أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي ،فالأداء عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة, بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه(غربي وزملاؤه، 2007).

وأشار محمد (2004) بأن تقييم الأداء يعبر عن قياس لمدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها.

وانتشر استخدام عملية قياس وتقويم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص بها إدارة الموارد البشرية بشكل واسع فظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم أو تقويم الأداء.ويعزى السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية ،حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الأحيان ،ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقويم الأداء تتضمن ثلاثة عمليات فرعية :

1.قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس.

2.تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف ،أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير .

3.تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم (الهيتي ،2010).

وأشار Ivancevich(2004) بأن تقييم الأداء نشاطاً يستخدم لتحديد مدى تأدية الموظف عملة بفاعلية.

وأضاف شاويش (2000) بأن هناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييماً للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها ،وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية .

أهمية تقييم الأداء:

تستهدف هذه العملية غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي:

1.على مستوى المنظمة:متمثلة في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والعمل الأخلاقي، وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، ومساعدة المنظمة لوضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2.على مستوى المديرين:تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية، وتطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3.على مستوى الفرد العامل :زيادة شعور العاملين بالعدالة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية, ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً(الهيتي ،2010).

وتظهر أهمية هذه الأداة من خلال النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ومنها(برنوطي ،2004):

-تحسين أداء الموظف وتطويره .

-تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.

-تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة .

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-الترقية والنقل.

-الانضباط والمعاقبة.

ولخص غربي وزملاؤه (2007) أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

1.يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

2.تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

3.يمكّن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.

و أضاف (محمد ،2004) تظهر أهمية تقارير تقييم الأداء من خلال تزويد الإدارة بمعلومات عن ظروف العمل ومشاكله،من أجل استخدامها في تخطيط السياسات المستقبلية ،وتحديد الخطأ في الأداء والتعرف على أسبابة وطرق العلاج .

6.2.4 التدريب والتعليم للموارد البشرية:

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهاريه والمعرفية وتطوير قدراته الأدائية ويتم ذلك من خلال تدريب هذه الموارد بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

وتعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعمليه فهناك من يعتبر التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ,ومهاراتهم,وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجيه عاليه (حجازى,2010).

ويرى الهيتي (2010)بأن عمليه التدريب تمثل جهود إداريه وتنظيميه مرتبطة بحاله الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية

لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل .و تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنميه مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية .

وأوضح غربي وزملاؤه (2007) بأنها العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما،لكي يؤدي الأداء الصحيح للعمل الذي أسند إليه،وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلم.

وأضافت(برنوطي،2001) بأن التدريب هو تعليم وينطبق علية تعريف علماء النفس بأنه "تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة خبرة".

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية ، وجمع وتحليل البيانات التي تشبع الاحتياجات الفعلية ،وتتولى إدارة التدريب مسؤولية تحديد القدر اللازم من التدريب حيث يتوجب عليها التعرف على المشاكل التي تصاحب الأداء ،وبالتالي تستطيع أن تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها (حمود وزميله ،2009).

أهمية التدريب والتعليم للموارد البشرية:

تتمثل أهمية التدريب من خلال دورها في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها وتزويدها بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية من هنا نجد أن صانع القرار في أي منشأة يضع ضمن إطار خططه المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء وجودة الإنتاج. يتضح لنا مما سبق أن هناك هدفان اثنان يحققان التدريب :

*توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن .

*نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية(الكلالده ,2008).

وأضافت(برنوطي ،2001)بأن التدريب وسيلة لمعالجة العديد من المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المنظمة،مثل مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل،وارتفاع معدلات ترك ودوران العمل،ولمجابهة تحديات المستقبل التي تتطلب التدريب المستمر .

وأوضح الهيتي (2010) بأن التدريب شكل من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب والتي يتم من خلالها إعداد البرنامج التدريبي وتشمل الرغبة في التعلم،والقدرة على التعلم ،وأن يكون التعليم يكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية وإن أهمية التدريب والتعليم تتضح من خلال النقاط التالية:

1- أهميه التدريب تمتد على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها ,وكذلك يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة.

2- وتنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وبالتالي تتحقق المواءمة الفرد وعمله, الفرد ومجموعته, الفرد والمنظمة.

3-وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع من خلال تعميق قدره المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ

القرارات ,فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها .

أهداف التدريب:

كما أوضحها حجازى(2010)يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى المجموعات التالية:

1.أهداف عاديه:وتشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثل تدريب العاملين الجدد,وتدريب الأخصائيين والمشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وغيرها.

2.أهداف حل المشكلات:وتتجه هذه الأهداف التدريبية نحو إيجاد حلول لمشكلات محدده تعاني منها المنشأة ,وبذلك تصبح مهمة جهاز التدريب محاوله الكشف عن المشكلات وتحليل أسبابها وبالتالي وضع البرامج التدريبية التي تكفل التغلب عليها.

3.الأهداف الابتكاريه:وتتعلق بأنواع النشاط الجديدة وغير العادية ومجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة.

إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق مجموعه من الأهداف ونذكر منها(آل بشر، 2003):

1.ترغيب الموظف في عمله من خلال تنمية ولائه للعمل كون زيادة إنتاجه مرتبطة بأدائه للعمل.

2.التحقق من أداء العمل بفاعليه وسد الثغرات التي قد توجد بين معايير الأداء وبين الأداء الفعلي للموظفين.

3.زيادة مهارات وقدرات الموظف من أجل تأهيله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى .

4.خفض معدل دوران العمل ، وإكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .

وأضاف حجازي(2010) مجموعة من المتطلبات للتخطيط الفعّال للتدريب للموارد البشرية:

1.إمداد إدارة التدريب للإدارات الأخرى بالمنظمة في إمدادها بالبيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطة على أساس سليم وواقعي.

2.أن تتضمن توجيهات الإدارة العليا لإدارة التدريب ما يلي:

أ.التطلعات التي ترجو القيادة تحقيقها من الخطة.

ب.المستويات المطلوب الوصول إليها في مختلف المجالات عن طريق التدريب.

ج.الأسبقيات الموضوعة للأنشطة التدريبية والبرامج.

د.رأى الإدارة العليا فيما يختص بالبرامج التي تنفذ داخل المنشأة وتلك التي ترسل إلى الخارج.

هـ.التوقيتات الحاكمة لبعض النشاطات التدريبية.

3.تحليل تقارير التفتيش السنوية.

4.خطه الأفراد بحيث توضح كل التحركات الوظيفية التي تحتويها خطه التدريب كونها وسيله لخدمه خطه الأفراد وتحقيق أهدافها.

5.المعلومات الدقيقة والتي تتضمن العاملون المطلوب تدريبهم ومستوى احتياجاتهم التدريبية، توصيف الوظائف المطلوب تدريبها، بيان الأماكن المخصصة للتدريب، ميزانيه التدريب.

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: تحديد نواحي الضعف والقصور في إمكانيات العامل وكفاءته التي تحول دون تأديته لعمله على الوجه المطلوب ,ثم تحديد نوع وحجم التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العامل بحيث يمكن عن طريق اكتسابه لهذه التغيرات تحسين مستوى أداء العمل ورفع الكفاية الإنتاجية، ومصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية منها:

أولاً:معدلات الأداء وهو مصدر يقاس به مدى قيام العامل بعمله.

ثانيــاً:تقـارير الكفـاءة حيـث أنهـا تعتبـر خلاصــه رأى الـرئيس فـي مرؤوسـيه خـلال فتـره زمنيـه محدده,وهي تبين مواضع القوه والضعف في أعمالهم.

ثالثاً:آراء الرؤساء المباشرين في رفع كفاءة العمل بوحداتهم.

رابعاً:آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل.

خامساً:تقارير وأجهزه الرقابة والمتابعة.

سادسـاً:الحوادث وقد تكون الحوادث نتيجـة منطقيـه لضـعف الأداء فـي مجـال معـين ,ولـذا فـإن دراسة أسباب الحوادث قد يلقي الضوء على نقطه ضعف في الأداء يمكن علاجها بالتدريب.

سـابعاً:الشكاوي فدراسـة الشكاوي والوصـول إلـى أسبابها يبين بوضـوح إذا كـان للتدريب دور فـي علاج أسبابها من عدمه.

التدريب من منظور الجودة الشاملة:

الجودة هي القياس الفعال والمستمر لـلأداء وتتطلب الجودة في التدريب توافر رؤيـة واستراتيجيه واضــحة وأهـداف محـدده,وأسـاليب فعالــه لقيـاس النتـائج ومقارنتهـا بالأهـداف والاحتياجـات المحـددة,ولـذلك فـإن الجـودة فـي التـدريب تعنـي ضـرورة العمـل المتواصـل والمسـتمر فـي تطـوير العملية التدريبية بمكوناتها المختلفة(حجازى ,2010).

المبحث الثاني

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لاستمرار نجاح العمل في القطاعات الإنتاجية والخدمية وفي ظل الإقبال المتزايد على قطاع الصناعات الدوائية الأردنية فإن من الأهمية أن يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها,والجودة بمفهومها العام هي إنتاج المنظمة لسلعه او تقديم خدمه بمستوى عال من الجودة المتميزة ,تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائنها,بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.

اكتسب موضوع الجودة أهمية كبيره قديما وحديثا,نظرا لما تتميز به من دور فاعل وبارز في الصناعة بشكل عام وفي الصناعات الدوائية بشكل خاص, فالجودة أصبحت وظيفة تشترك في أدائها كل المستويات الإدارية.

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة جهود كبيره وطويلة المدى مثل العمل بروح الفريق ,واستغلال كافه الموارد البشرية والمالية المتاحة ,وتطوير الأداء والتحسين المستمر ,والتأكيد على سياسة العيب الصفري والعمل بالشكل الصحيح من أول مره.

وفي هذا الفصل سيتم التعرف على الجودة ومفهومها والأدبيات السابقة التي أشارت إليها وتناولتها من نواحي مختلفة,من حيث المفهوم,والأبعاد ,والأهداف,والأهمية , والفوائد المتحققة من تطبيقها ,وخصائصها الأساسية,وأخيراً تمت الإشارة إلى مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأضاف (سرحان ،2012)بأن فلسفة TQMتعزز من موقع العاملين بالمنظمة ،ويجب على المدراء أن يكون أساس تعاملهم مع العاملين مبني على قاعدة أنهم شركاء في النجاح ،وأن يساهموا في خلق المناخ الذي يعمق التقدير الذاتي لدى العاملين ومنحهم السلطة ،وذلك لأن ثقافة TQMتقوم على الالتزام بالاستماع والثقة والإمكانيات الخلاقة لكل فرد.

1.3 مفهوم الجودة:

تباينت وتعددت أراء ذوي الاختصاص والباحثين والمهتمين بموضوع الجودة نظراً لأهمية الجودة الشاملة وحداثة تطبيقها من قبل المنظمات المختلفة وظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ،مما أوجد حالة من التباين في تعريف إدارة الجودة الشاملة ،ولذا فإنه سيتم تناول عدد من التعاريف والتي أبرزها ما يلي :

الجودة لغة من أجاد" أي أتى بالجيد من قول أو عمل ".وأجاد الشيء:صيره جيداً(مصطفى،المعجم الوسيط)

الجودة اصطلاحا :- هي إدارة عمليه معينه إنتاجيه كانت أم خدمية وفقا لمعايير محدده سلفا ونمطيه تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها(أبو النصر , 2008).

2.3 مفهوم الجودة في الإسلام:

قبل أن نستعرض بعض تعاريف الجودة الشاملة ,لابد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة كما قال الله تعالى " إن الذين امنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من أحسن عملا " (سوره الكهف , الآية رقم 30).

وقال الله عز وجل في سوره يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدرى وأقدر على إجادة عمله ,وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه .

قال تعالى ((قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم)) (سوره يوسف,الآية رقم 55).

كما نلاحظ أن الدليل على جوده العمل وإتقانه وورد أيضا في السنة النبوية في قول الرسول عليه الصلاة وأتم التسليم"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"(صحيح البخاري, ص312).

3.3 المفهوم الشمولي للجودة :

الجودة هي تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الخارجين والداخلين) أو ما يفوقها وتبنى في التصميم، والمطابقة له في الصنع من المرة الأولى، وتتجسد في الأداء.وأساسها نظام المنظمة ككل (المدخلات ،العمليات ،المخرجات)والتحسين المستمر فيه بما يجعل كل أوجه عمل المنظمة ممتازة(الطائي وزميلة ،2008).

كما عرفت الجودة بأنها الدرجة التي يمكن التنبؤ بها من الانتظام والكفاءة والاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق(Gitlow and Other ,2005).

وأشار (سرحان،2012)بأن مفهوم الجودة الشاملة من منظور الاتجاه الفلسفي تعتبر معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات ،وهي جهد مستمر.

وترى الباحثة بأن الجودة تعبر عن ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات من أجل تلبيه رغبات واحتياجات الأفراد بما يتناسب مع مستوياتهم الثقافية والفكرية والاجتماعية.

4.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أظهرت الأدبيات السابقة تعريفات متنوعة لإدارة الجودة الشاملة قد تتوافق وقد تتباين معاً تبعاً للخلفيات الفكرية والفلسفية والخبرات العملية للباحثين والكتاب السابقين الذين تعمقوا في هذا المجال العلمي.

لذلك فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابيه جذريه لكل شي داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات : الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية,...الخ.وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جوده في مخرجاتها وبأقل تكلفه ويقوم هذا المنهج من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى " (عقيلي ، 2001).

وذكر (سرحان ،2012)أن إدارة الجودة الشاملة تطوير شامل ومستمر في الأداء منذ التعامل مع الموارد ومروراً بعمليات التشغيل ووصولاً للتعامل مع العميل .

وقد أشار Edwards Deming والذي يعد أبو السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث تعد الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات تعتبر متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة وهي:-

1-تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء و العطلات و التوقفات وإعادة التصنيع التي ترافق عادة العمليات الإنتاجية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والوقت و التي تؤدي بدورها إلى:

2-تحسين وتطوير الإنتاجية و التي تؤدي بدورها إلى :

3- زيادة الحصة السوقية وتحسين الجودة وملائمة الأسعار والتي تؤدي إلى :

4-زيادة الربحية والتي تؤدي إلى تحقيق ثبات و استقرار المنظمة في نشاط الأعمال وهذا يؤدي إلى :

5-نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي وهكذا فإن دورة العمل الإنتاجي من شأنه أن يحقق استمرارية نهوض فاعلة في التحسن والتطوير المستمرين من خلال إسهام كافة الأفراد العاملين في النشاط النوعي للمنظمة الإنسانية. وإنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لان تكون أكثر فاعليه وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة, وقام كل من (Bounds, et, al) و((Steven &Ronald, Clair بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي:

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جوده الأداء.

الجودة Quality: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات .

الشاملة Total:المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات(الطائي وزملاؤه ,2009).

والجودة تعني "الخلو من اي عيوب "أو أي أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات, وبهذا السياق تعني الجودة "كلفه اقل".ويركز مفهوم الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة هو نتيجة مباشره للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عمليه الإنتاج(النعيمي وزملاؤه ,2009).

وهناك من اعتبر أن أفضل ما يمكن أن نعرف الجودة به هو مدى مطابقة حاله منتج لنموذج معين .وهذا النموذج قد يكون عبارة عن مجموعه مواصفات ,على شكل مقاييس مطلقه ,مثل طول أو وزن أو كثافة أو أوصاف مثل لون أو طعم... الخ وهذا يعطي بعدا نسبيا لمفهوم الجودة .وبذلك فإن الجودة الشاملة تعبر عن التفاعل الكامل بين كافه القوى والموارد و المدخلات المستخدمة في عمليه الإنتاج (السلعي أو الخدمي)بحيث تؤدي إلى رضا الزبون حسب المقاييس المتفق عليها بينه وبين المورد(اسعد,2006).

ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط , إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ...الخ بحيث أنها تسهم جميعا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم

السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة و السعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان و الزمان المناسبين.

ومن هنا يتضح بان التوجهات العملية لإدارة الجودة الشاملة تتضمن الشروع بوضع المعايير والمواصفات للقياسات الموضوعية المتعلقة بالمتغيرات النوعية للمنتج أو السلعة و السعي لملائمة التصميم مع مطابقته للتحقق من الأداء وذلك باستخدام الأساليب العلمية و الإحصائية للسيطرة على جودة المنتج أو الخدمة ولذا فأن هذا الأداء يعتمد التوجهات المشتركة لفرق العمل الجماعية في تكثيف الجهود البشرية و المادية المتاحة في تحقيق هذا التوجه الهادف .

5.3 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة ,حيث أشارت الدراسات والأبحاث إلى انه يتم تقويم الجودة من خلال منظور المستفيد أو من منظور سوق العمل أو حتى من منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة أو من منظور القيمة التي تعكسها الخدمة .

يعتبر تصنيف (Garivan) لأبعاد الجودة الأكثر استخداما في الأدب الإداري حيث يحدد أبعاد الجودة ضمن:الأداء,المظهر,المعوليه,المطابقة,المتانة,القابلية للخدمة(الصيانة),الجمالية,والجودة المدركة(الطائي و زملاؤه,2008).

وأضاف (مجيد وزميلة،2007) بأنه ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بصياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ونذكر منها:

-الكفاية (الجدارة):يشير هذا البعد إلى أن المستفيد يتجه إلى المنظمات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة وتستطيع المنظمات أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الفنية والإدارية والقيم الأخلاقية التي تنسجم مع أهداف المنظمة ورسالتها.

-المصداقية:يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها وتبرز هنا مصداقية المنظمة على سبيل المثال من خلال تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها المقطوعة في نشراتها.

-الاعتمادية:ينبغي أن تقدم المنظمة خدماتها بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية وأن هذه الخدمات يجب أن توفر بدرجه عالية من الثبات وأن تحقيق اعتمادية الخدمات ينعكس على فاعليتها .

6.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة حسب وجهه نظر النعيمي وزملاؤه (2009)بما يلي:

تهدف TQMإلى تطوير جوده المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمه العملاء وتلبيه احتياجاتهم, وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

-خفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء ونسبه تكرار العمل والعمل الإضافي.

-تحقيق الجودة.

-رضا وسرور العملاء :حيث يشترون أكثر من مره ويقومون بالدعاية.

-تمكين الموظفين ومنحهم السلطة:وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية.

إلا أنه يمكن تلخيص أهداف الجودة الشاملة حسب وجهه نظر عبوي(2006)إلى ما يلي:

1.التكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية وفق ما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

2.التميز في الخدمة والأداء من خلال التطوير والتحسين المستمر بين المنتج والخدمة.

7.3 الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة إن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1)تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة :

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق،ويزيد من كمية المبيعات ،ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس ،إن شعار إدارة الجودة الشاملة ،هو افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة Do The Right things First Timeوالذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ،يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية.

2)زيادة الفاعلية التنظيمية :

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قدرة اكبر على العمل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3)كسب رضا المجتمع :

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة ،وبعد تحديد ما تقدمة للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي إن تفعله لتقدم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي

تخص المستهلك ،مروراً بمرحلة التصميم ،ومرحلة الإنتاج ،ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع،وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي :

أ)الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلك .

ب)تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم

ج)تقليل تكاليف الفشل بجودة الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوى المستهلكين.

4)تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب علية تقديم منتوج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتوج والذي ينعكس على المنظمة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين ،وبالتالي تحصل على اكبر حصة سوقية.

5)المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية ,وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكييف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة(الطائي وآخرون ,2009).

وأضاف سرحان(2012) بأن أهمية الجودة تتمثل فيما يلي:

1-تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات تنافسية أعلى .

2-كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وتطبيق عمليات تطوير النظم الإدارية كالتحليل والتنفيذ والتصميم.

3-الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين.

4-الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسن المستمر وكما أنها شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة في ضوء المستويات المعيارية.

وأشار (مجيد وزميلة ،2007)إلى مجموعة من الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها :

-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .

-تعليم الإدارة والعاملين كيفية ترتيب وتحليل المشاكل حتى يمكن السيطرة عليها.

-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

-تقليل المهام عديمة الفائدة والتي تتطلب وقت وجهد متكرر.

8.3 خصائص إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعه من الخصائص لإدارة الجودة بحسب النعيمي وزملاؤه(2009)والتي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:

-أنها قائمه على المنتج:أي أنها تتعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودته.

-أنها قائمه على المستخدم:أي قدره المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

-أنها قائمه على التصنيع:أي أن الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

-أنها قائمه على القيمة:أي أن المنتج الأكثر جوده يلبي حاجه الزبائن بالسعر الملائم.

وأشار سرحان(2012) إلى مجموعة من القيم التنظيمية الداعمة والتي تساعد على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

1.الوضوح:وضوح دور ومسؤوليات كل عامل في المنظمة وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة؟.

2.سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة:وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة واستثنائية بصورة حقيقية.

3.استبعاد الخوف:إن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة فيه أو في المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل.

4.الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها:أن فلسفة TQM تعزز مدخل "الأخطاء الصغيرة"والذي يعزز الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة عن طريق تأسيس الجودة داخل العملية.

9.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ثمة أسس ومبادئ يجب أن تقوم عليها الجودة ،وتعتبر الأسس هي الدعامات الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة ومنها:

-الملائمة:يجب أن يكون الهدف من الخدمة يلبي رغبة العملاء والمستفيدين منها.

-الشمولية:يجب أن تشمل الجودة جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة.

-المرونة:ويقصد بها مرونة النظام من خلال تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر.

-توافر قاعدة من البيانات:يعتمد نظام تحقيق الجودة على البيانات والمعلومات المختلفة.

-وضع المعايير:يجب أن تقوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة أو جودة الأداء(سرحان،2012).

وأشار (الطائي وزميله ,2008)إلى مجموعة من المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

1. المنظور الاستراتيجي للجودة :

أ–اعتماد التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.

ب–فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها.

2. التركيز على العميل والانطلاق منه :

أ–البداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو ما يفوقها.

3–المقارنة المرجعية عملية مستمرة و متواصلة لقياس النتائج و العمليات و مقارنتها و توفير التغذية العكسية في المنظمة .

4. المعرفة بأدوات الجودة و استعمالها :

وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة و تحسينها و لحل المشاكل التجارب .

5.التزام الإدارة العليا:

تلعب الإدارة العليا الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،كون هذه الإدارة تعد الموجة الذي يحدد مسار المنظمات من خلال رؤيتها والقرارات الإستراتيجية التي تقوم بها من خلال قيامها بتصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها ، وتساهم في صياغة الثقافة المنظمية التي تحكم سلوك العاملين ،بالإضافة إلى صياغة أنماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في للآخرين وتحقيق أهداف المنظمة.

والالتزام يعني التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة ،وتبرز أهميته من خلال التعبير عن جدية وعزم ومآزرة الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وأنها ليست شعار من الشعارات تنتهي وتنسى بمرور الزمن .كما ويجب أن يحقق الأبعاد التالية:

1.أن دور التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يسبق عملية التنفيذ لها ،وهي عمليه مستمرة ما دامت المنظمة تواصل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.أن دور التزام الإدارة العليا يمتد إلى مختلف الإدارات في المنظمة لكونها تعمل على إيصال رسالة المنظمة من خلال الاتصال مع المستويات التنظيمية الأدنى مع الدعم الذي تمارسه الإدارة العليا لعملية التنفيذ.

وقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيس للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الموظفين لمنهج إدارة الجودة الشاملة(Coyle-Shapiro &Morrow,2003).

وأوضح سرحان (2012)بأن الأهمية الكبرى لتعهد الإدارة العليا بالجودة إلى أنها تقع على عاتقها العديد من المسؤوليات الحاسمة في تنفيذ TQMبنجاح والتي منها تصميم إستراتيجية الجودة الشاملة ،توفير التشجيع والحوافز ،نشر رؤية مشتركة تقوم على الجودة في المنظمة ككل،وخلق البيئة الداعمة للجودة من خلال استبعاد اللوم والخوف من العاملين.

أما عقيلي (2001) فيرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، ويمس حاضر ومستقبل المنظمة .كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة ،وإقامة ورش العمل،والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Besterfield, 2005)

لذلك فإن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تؤدي دور قيادي من أجل تنسيق الجهود وتوضيحها لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يشير إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا(التميمي وزميله،2008).

وتكون الإدارة ملتزمة تجاه الجودة من خلال عده مرتكزات ذكرها okland منها :

1.تتني فلسفه الأخطاء أو العيوب الصفرية وبذلك يجب أن يتم تغيير ثقافة المنظمة إلى العمل الصحيح من المرة الأولى .

2.تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل وإزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام .

3.تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف بطريقه عشوائية بدون وجود برامج عمل(جوده,2004).

6.مشاركه العاملين:

يشير الأدب الإداري إلى أن تدني مستوى جوده المخرجات غالباً ما يعود إلى خلل في كيفيه تفعيل طاقات وقدرات ومواهب العنصر البشري كون هذا العنصر يعتبر الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة.

إن الغاية من مشاركه و تمكين العاملين تتمثل في خلق الولاء للمنظمة وتبني العاملين والتزامهم بأهدافها وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها والاستمرار في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها وللتمكين منافع عديدة سواء على مستوى المنظمة أو العاملين (الطائي وزميله، 2008).

وقد أشار (Besterfield;etal, 2005)إلى أن إشراك وانخراط الموظفين يأخذ أشكالا متعددة على النحو التالي:

1.فرق العمل:حيث تشير إلى مجموعه من الأشخاص يعملون سوية ،وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة.

2.التمكين:يشير هذا المصطلح إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة ،والثقة،بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء ،والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية وتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

3.التحفيز :ويتم ذلك انطلاقا من الحاجات التي حدده Maslow والتي تشمل حاجات البقاء ،والأمن ،والحاجات الاجتماعية ،والاحترام ،وتحقيق الذات.

وأضاف التميمي والخطيب (2008) أن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها. وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم لأنهم أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

وبهذا فإنه يتضح لنا كما ذكر الطائي وزملاؤه(2009) بأن جوهر نجاح المنظمة يكمن من خلال مساهمة الأفراد العاملين فيها من خلال أمرين ،أولهما أن هذا العنصر يزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل وثانيهما أنه يعمل على تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة ،وذلك عن طريق هياكل العمل،والشكل يوضح عملية استثمار العنصر البشري.

وأضاف سرحان (2012)أن TQMتحاول التخلص من هرمية الإدارة التقليدية والتحول إلى منحنى معاكس حيث التوجه من أسفل إلى أعلى وذلك يعني قيادة تسمح بالمشاركة وتمنح التفويض وتوزع المسؤوليات ،وعاملون يبحثون عل فرص الإبداع والابتكار .

7.التحسين المستمر:

أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية على أن نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في طريقة أو أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم.

إن أساس فلسفه التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وتتميز بتحقيق الأساسيين التاليين:

هدف عام يتمثل ببذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين مرتبط بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية بطريقه سهله، هدف خاص يتمثل بالتركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً (الطائي وزملاؤه، 2009).

ووصف جودة (2004)بأن المنظمات على اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها. فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن عليها أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية.

وأكد الطائي وزميله (2008) على أنه من الضروري أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال بأداء أدوارهم ومساهماتهم في تحسين الجودة،من أجل فهم الرغبات والتوقعات والقدرات لبلوغ الكمال والإتقان في العمل ومعالجه الأخطاء والثغرات التي يمكن إصلاحها .

كما ولخص النعيمي وزملاؤه(2009) المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وفق ما يلي :

1-المستهلك هو من يعرّف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.

2-الجودة تتطلب خطه إستراتيجيه.

3-الجودة هي مسؤولية ضمن كل مستويات المنظمة.

4-كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

5-الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.

6-مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.

7-حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.

وأضاف التميمي وزميله (2008)أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على خلق ثقافة تنظيميه بحيث تنسجم بيئة إدارة الجودة الشاملة مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة,ويمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بعده أشكال منها طريقه التعامل اليومي,قواعد العمل,وقيم العمل.

و أشار جوده(2004)إلى أنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في طريقه أداء العمل وبالتالي هذا يتطلب هنا بناء ثقافة تنظيميه تكون الجودة محورها,حيث تؤدي البرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة من أجل التمهيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المرتكزات التي يستند إليها البحث العلمي،كما وأن أنشطة تنمية الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حظيت بأهمية كبيرة لدى الباحثين لتأثيرها المهم على العنصر البشري ،وتساعد هذه الدراسات الباحث على الإطلاع على نتائج الدراسات التي سبقته مما تنير الطريق أمامه للأبعاد التي يجب دراستها والتعمق فيها .وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الدراسات.

الدراسات العربية:

1-دراسة (الطعامنة ،2001)بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي :حاله وزارة الصحة** "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزاره الصحة، إضافة إلى مستوى ممارسه وتطبيق هذه العناصر والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

-هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة.

-يتم ممارسه وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجه متوسطه.

–وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح تتمثل في مقاومه العاملين ،عدم وجود استراتيجيه واضحة لإدارة الجودة الشاملة ،قلة التدريب،عدم الالتزام بروح الفريق,عدم تقدير الانجازات،قله مشاركه العاملين وعدم وجود معايير لقياس الجودة.

–وجود فروق ذات دلاله إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسه وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في حين لا توجد فروق ذات دلاله إحصائي تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ،وجود علاقة ارتباط سلبيه بين المعوقات لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

2–دراسة(المعشر، 2002) بعنوان " **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية،وأثرها على الأداء :دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني**"

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، ودراسة أوجه العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.وتمثلت عينة الدراسة من (90)موظف من العاملين في شركات القطاع الهندسي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة تبين أثر مجالات الموارد البشرية على عناصر أداء الجودة ،وبيان العلاقة الارتباطية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.

3–دراسة الطراونة (2002)بعنوان " **الجودة الشاملة والقدرة التنافسية:دراسة تطبيقيه على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن 2002**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن ،ومعرفه السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات ،ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية والعلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية ،وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

– إلى أن هذه الشركات تطبق أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة.

–كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة بشكل يستدل منه على ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق كافه الأبعاد، إذ أن مضمون هذا التطبيق يعني التطوير والقدرة على رسم سياسات سليمة.

–كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقات بين الجودة الشاملة وجوانب القدرة التنافسية الواردة في الدراسة، وعدم وجود علاقات بين السياسات التنافسية وجوانب القدرة التنافسية.

4– دراسة موسى (2003) بعنوان " **تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشات الصناعية وأثرها على أداء العاملين– دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية**"

هدفت الدراسة إلى معرفة سلامة عملية الاختيار وأنها قائمة على أسس علمية ،وكذلك معرفة مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا والإشباع المهني للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية إلى السعي إلى تنمية الشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية , وتوصلت الدراسة إلى:

– أن التوظيف الدقيق للوظائف الإدارية غير فعّال ولا يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها وما يتطلب أداؤه في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال وتوصيفها مما أدى إلى التأثير على كفاءة القائمين بتطبيق الوسائل.

– كما توصلت الدراسة إلى أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في قياس الأداء غير سليمة من الناحية العلمية حيث يعتمد قياس الأداء على رأي الرئيس المباشر مما يقلل من فعاليتها في قياس الأداء للمنشأة وتحسين وسائل الإعلان المختلفة ،ووضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقا لمتطلبات العمل.

5-دراسة أبو زيد (2003) بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:دراسة ميدانية مقارنة**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردنية.واشتملت عينة الدراسة على (100) مدير للموارد البشرية في كلا القطاعين.وكانت أبرز نتائج الدراسة :

-أن الغالبية العظمى من المديرين عينة الدراسة هم من الذكور، وأنهم ذوو تأهيل علمي عالٍ نسبياً وغالبيتهم من حملة درجة البكالوريوس ومتوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً.

-وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة نظام التعيين والحوافز والتعويضات بين القطاعين .

-من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجيه لإدارة الموارد البشرية هي تدني موقع هذه الإدارة في التنظيم.

6-دراسة آل بشر(2003)بعنوان "**تقييم برامج التدريب في شركه سابك وأثرها على** أداء **العاملين**"

هدفت هذه الدراسة لتقييم برامج التدريب في شركه سابك لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة، ومدى تأثير التدريب على أداء العاملين ومن نتائج الدراسة:

-أن هناك اهتمام من قبل الإدارة بالدورات التدريبية من حيث(أهداف الدورات، والأساليب المستخدمة فيها، وتوقيت مدة الدورة، ومكان انعقاد الدورة، واختيار المتدربين والخطط التدريبية)

-أن هناك اهتمام بالعمل على إيجاد التوافق بين أهداف الدورات وحاجات العمل الميداني بالإضافة إلى الاهتمام بالإعداد العملي للدورة وملائمة الدورة ومواضيعها لطبيعة عمل الموظف

والاهتمام بملائمة أماكن وأوقات انعقاد الدورات والاهتمام أيضا باختيار متدربين على درجه عاليه من الكفاءة والاهتمام برفع مستوى التنمية الإدارية للشركة.

7-دراسة بقلة (2004)بعنوان "**واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن ،ومدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها،وتكون مجتمع الدراسة من (252)منظمة تم اختيار عينة تتكون من (139)منظمة ،وبنسبة (55%) من المجتمع الكلي للدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية:ان ممارسة نشاط تخطيط الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص بدرجة متوسطة،إن الربط بين إستراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية هو بدرجة متوسطة ،يوجد قاعدة بيانات واسعة وتمتاز بالدقة والشمولية.

8-دراسة الخوالده (2004)بعنوان "**العلاقة بين مؤشرات إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن**"

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين مؤشرات إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن.تم استخدام استبانه لقياس المؤشرات التالية لإدارة الجودة:التكامل الاستراتيجي ،نشر وتعميم الأهداف والاستراتيجيات داخل الشركة /مشاركه العاملين في اتخاذ القرارات ،التخطيط الموجه لتحقيق رضا العملاء،القياس والمقارنات المرجعية، والإبداع والتحسين المستمر.أما المقاييس المالية للأداء التي تضمنتها الدراسة (العائد على الملكية ،العائد على الأصول ،وإنتاجيه العمل)فقد تم احتسابها من التقارير السنوية لهذه الشركات.وتشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ايجابيه ذات دلاله إحصائية بين مؤشرات

إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء وبينما أظهرت النتائج وجود علاقة بين كل مؤشر من مؤشرات إدارة الجودة وكل مقياس من المقاييس المالية للأداء ،فان علاقة هذه المؤشرات بإنتاجية العمل كانت أقوى من علاقتها بكل من العائد على الملكية والعائد على الأصول.

9-دراسة التميمي(2005)بعنوان" **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع.
- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

10-دراسة الحياصات (2005) بعنوان"**علاقة كفاءة وفاعليه استراتيجيه إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ،والاختيار والتعيين ،وتقييم أداء العاملين ،وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي،وأجريت الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية،وطبقت على عينه طبقيه عشوائية،وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ايجابيه بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين من جهة وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية.

11- دراسة الزيدانيين(2006) بعنوان" **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أُثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

-وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزي لمتغيرات (الجنس ، العمر ، والمؤهل العلمي والخبرة).

12- دراسة نصيرات (2007) بعنوان" **الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان**"

هدفت الدراسة إلى تقييم خبرة عدد من الإداريين فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتحديد أهم العناصر المؤثرة في الأداء،و توصلت الدراسة إلى :

-أن هنالك خمسة عناصر هامة إحصائياً تؤثر أكثر من غيرها على الأداء في المستشفيات المدروسة وهذه العناصر مرتبة وفق الأهمية(التركيز على العميل، تمكين العاملين، القيادة، الرقابة الوقائية، وفرق العمل).

-أن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المدروسة في تطبيق عناصر الجودة الشاملة.

- كما أن هنالك علاقات ذات دلالة إحصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي .

13-دراسة الحديد(2010) بعنوان:"**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن (دراسة حول شركة الكهرباء الأردنية ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في شركة الكهرباء ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن ،ولتحقيق أهداف الدراسة أوضحت الدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات ،وأثبتت الدراسة بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكنها الإسهام بفاعلية في تنمية الموارد البشرية من خلال عدة جوانب .

14-دراسة النعيمات (2012) بعنوان: "**أثر التشارك بالمعرفة على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان**"

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى التشارك بالمعرفة ومستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ،وكذلك الكشف عن الفروق بين الموظفين فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي،العمر ،المستوى التعليمي،عدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية ،التخصص الأكاديمي،القسم الذي يعمل فيه الموظف)،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع بمختلف الأبعاد.

-عدم وجود فروق في مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر والقسم الذي يعمل فيه الموظف ،في حين بينت النتائج وجود فروق

في مستوى أداء الموارد البشرية تعزى لمتغيري المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية على بعد سلوك المواطنة التنظيمية.كذلك وجود فروق تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي على بعد القدرة على أداء المهمة.

وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات ،ومن أهمها:

- ضرورة الاهتمام بفرق العمل والتوسع في إنشائها بحيث يتم تخصيص فرق عمل في تلك البنوك تهدف إلى تسهيل عملية التشارك بالمعرفة.

- توفير التدريب اللازم لأصحاب الخبرات القليلة والمؤهلات التعليمية الدنيا .

15-دراسة الكرادشه(2012) بعنوان:"**تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال في الأردن (دراسة حالة من وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق معايير الاعتماد الصحي في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال من مستشفيات الخدمات الطبية الملكية ،وسعت الدراسة إلى إبراز الأدوار التي تلعبها المتغيرات المستقلة معايير الاعتماد على المتغيرات التابعة إدارة الجودة الشاملة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وكان من أبرزها أن تطبيق معايير الاعتماد تحقق وصول المستشفى إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة الذي تأكد من خلال معنوية الفرق الإحصائي ما بين آراء عينة الدراسة ،كما أكدت الدراسة على أهمية متابعة تطبيق معايير الاعتماد

الصحي كمتغير مستقل يؤثر على تحقق إدارة الجودة الشاملة،وأوصت الدراسة إلى ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا ومتابعتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى مقدمي الخدمة.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Fey and Ingamer ,2001)بعنوان:" أثر عملية إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات متعددة الجنسيات الفرعية في روسيا"

"**The Effect of Human Resource Management Process on MNC Subsidiary Performance in Russia**"

وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء في مجموعة من الشركات المساهمة ،وجاءت نتائج الدراسة لتبين وجود علاقة ايجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة لها .وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء الشركة من جهة أخرى ،أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية.

2-دراسة (Richard and Johnson ,2001) بعنوان :" فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات"

"**Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فعالية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أثرها على مستوى مخرجات المنظمة .وأجريت الدراسة على قطاع البنوك في الولايات

المتحدة الأميركية ،وتم جمع المعلومات من خلال استبانه صممت لهذه الغاية إضافة إلى الاستعانة بمصادر جمع المعلومات الثانوية ،ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة :

-تؤثر فعالية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية على نسبة معدل دوران العمل،بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية وكل من الإنتاجية والعائد على الاستثمار.

-تزيد فعالية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية كل من إنتاجية المنظمة والعائد على الاستثمار ،بينما تتأثر نسبة معدل دوران العمل مباشرة بفعالية إدارة الموارد البشرية فقط.

3-دراسة (Liu,2002) بعنوان :" تنمية الموارد البشرية والتخطيط للسياحة :دراسات حالة من جمهورية الصين الشعبية وماليزيا"

"**Human Resource Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات ،وكانت أبرز نتائج الدراسة :

-أن على الموارد البشرية العمل على إدارة عمليات التغيير وإعادة الهيكلة وفقاً للمتغيرات داخل أو خارج المنظمة وعليها كذلك ممارسة تخطيط الموارد البشرية بما يحقق التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

4-دراسة (Mosadegh Rad,2005) بعنوان:" مسح إدارة الجودة الشاملة في إيران :العوائق أمام نجاح التنفيذ في منظمة الرعاية الصحية"

"**A Survey of Total Quality Management in Iran: Barriers to Successful Implementation in Health Care Organization**"

هدفت الدراسة إلى اختبار نجاح إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها في منظمات الخدمات الصحية في إيران، ومن أبرز النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة ما يلي:

-أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات الصحية كان عالياً.

-أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الموارد البشرية، المشاكل الهيكلية والإستراتيجية.

5- دراسة(Quiblawi ,2005) بعنوان:**"** تطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة للتعليم الرعاية الصحية"

"**Developing a Total Quality Management Model for the Health Care Instructions**"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات وخصوصا مؤسسات الرعاية الطبية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-مركزية القرار داخل المستشفى وتأثير ذلك على مرونة وسهولة الاتصال بين الإدارة العليا ومقدمي الخدمة الطبية وخصوصاً الممرضين.

- عدم اعتماد فرق العمل كأساس لحل المشكلات أو تطوير الأداء

-روتينية برامج التدريب، البيئة التنظيمية في المركز بدت غير مهيأة لقبول أي تغيير في مناهج الإدارة، برامج التقييم اتسمت بالقدم والجمود خصوصاً فيما يتعلق بتقييم الجهد الجماعي.

6- دراسة (Karia and Asaari ,(2006) بعنوان: "الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة على المواقف ذات الصلة بين العمل والموظفين"

"**The Effects of Total Quality Management Practices on Employees Work-related Attitudes**"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة الجودة الشاملة على عمل الموظفين والمواقف ذات الصلة، مثل المشاركة بالعمل والرضا عن العمل، الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي وأشارت الدراسة العديد من النتائج وأبرزها:

-أن التدريب والتعليم يكون له اثر ايجابي كبير على المشاركة بالعمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما أن التمكين والعمل الجماعي يسهم في الرضا عن العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وان التحسين المستمر والوقاية من حدوث المشاكل يسهم في الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

7-دراسة (weng and others , 2009) بعنوان:"إدارة الجودة الشاملة وتشارك المعرفة"

" **Total Quality Managemet and Knowledge Sharing**"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الفرق بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية الماليزية فيما يتعلق بالجوانب المتعددة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بين هذه التطبيقات والمشاركة بالمعرفة . وأشارت النتائج إلى أنه ليس هناك فرق هام بين المنظمات الصناعية والخدمية الماليزية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتشارك بالمعرفة ،وأشارت النتائج إلى:

- وجود علاقة قوية للشركات الصناعية أكثر من الشركات الهندسية أكثر من شركات الخدمات في مستوى تطبيقات الجودة الشاملة والمشاركة بالمعرفة وخاصة فيما يتعلق بالعمل الجماعي وهذه النتائج مهمة لمديري إدارة الجودة الشاملة والممارسين في ماليزيا.

8-دراسة (Yahya ,2010) بعنوان:" إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق إدارة المعرفة"

"**Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management**"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من خلال المحاور الآتية (التدريب، اتخاذ القرار، تقييم الأداء، العقوبات والمكافآت)فيما يخص إدارة الموارد البشرية.و (اكتساب المعرفة، توثيق المعرفة، تشارك المعرفة، خلق المعرفة، تطبيق المعرفة)فيما يتعلق بإدارة المعرفة.وقد أجريت الدراسة على عينه من شركات معدات تكنولوجيا المعلومات في خمسه قطاعات مختلفة بماليزيا ،واتبعت الدراسة طريقه المسح الميداني من خلال استخدام استبانه في عمليه جمع المعلومات .وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي ودال إحصائيا ما بين إدارة المعرفة بمختلف عملياتها وبين عمليات إدارة الموارد البشرية ،وأكدت الدراسة على أهميه تصميم نظام المكافآت والعقوبات لتشجيع الأداء والتشارك بالمعرفة والتفكير الإبداعي.كما أكدت نتائج الدراسة على أن تقييم الأداء يجب أن يؤسس على تقييم تطبيقات إدارة المعرفة للعاملين والتي تعد مدخلات مباشره لإدارة المعرفة .

9-دراسة (2013 ,Sayamov)بعنوان:" التعليم باعتباره القوة الناعمة العالمي للتنمية المستدامة"

"**Education as a Global Soft Power for Sustainable Development**"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مختلف جوانب التعليم من أجل التنمية المستدامة وأن التعليم يعتبر الأساس لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة من خلال اعتبار التعليم "القوة الناعمة "العالمية وبالتالي إدخال مفهوم جديد وتطبيق مختلف للمفهوم ،وأن التحدي للحاضر وللمستقبل يكمن في جودة الإمكانات البشرية،ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الأداة التعليمية مصدر الهام لتعزيز المعرفة والخبرة العلمية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اعتبرت تنمية الموارد البشرية أو إدارة الجودة الشاملة إما متغير مستقل أو متغير تابع لكن أي من الدراسات السابقة لم تربط تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

2- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها استخدمت معظم عناصر تنمية الموارد البشرية الرئيسة (التخطيط للموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية، تقييم أداء الموارد البشرية، التدريب والتعليم) بينما اقتصرت الدراسات السابقة على البعض منها.

3- تميزت بيئة الدراسة باختيار قطاع الصناعات الدوائية ضمن محافظة البلقاء .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة يشير إلى الاهتمام الكبير الذي يتم من خلاله توظيف الموارد البشرية والبحث عن السبل التي ترفع من جودة أداء هذه الموارد ويمكن استخلاص المجالات التي تم الاستفادة منها:

1. التعرف على مفاهيم جديدة في مجال تنمية الموارد البشرية مثل (التخطيط للموارد البشرية، التدريب والتعليم ، الحوافز المادية والمعنوية ،تقييم أداء الموارد البشرية).
2. التركيز على تجنب بعض نقاط القصور في الدراسات السابقة وإضافة بعض الجوانب المهمة التي تضفي المزيد من الأهمية والدقة والموضوعية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة.
3. التطرق إلى المنهجية العلمية التي اتبعها الباحثون في الدراسات السابقة وقد استفادت الباحثة منها في دراستها.

4. التوصل من دراسة الدراسات السابقة إلى صياغة فقرات الاستبيان مع مراعاة خصوصية هذه الدراسة ومجتمع الدراسة الخاص بها.
5. تم الاستفادة من نتائج الدراسات العربية والأجنبية في كيفية تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار العام للدراسة.
6. تحديد أنسب أشكال تنمية الموارد البشرية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة بما يتناسب مع أهداف مجتمع الدراسة ضمن قطاع الصناعات الدوائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يعتبر الفصل الحالي وصفاً للإجراءات الميدانية للوصول إلى أهداف الدراسة، ويتكون هذا الفصل من (3) مباحث (المبحث الأول إجراءات الدراسة والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة)؛ حيث يتناول المبحث الأول إجراءات الدراسة والتي اشتملت على منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومعايير قياس الاستبانة والمعالجات الإحصائية المستخدمة وهي على النحو التالي:

1.3 منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي " أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء" وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم للوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة وإثرائها حول الموضوع.

2.3 مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسين للبيانات:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزعها على أفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء من كافة المستويات، ويبين الجدول رقم(1) قائمة بأسماء الشركات التي تضمنتها الدراسة وأعداد العاملين لديها بناء على المعلومات التي قدمت للباحثة، حيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة(655) فرداً وتم اختيار عينة ملائمة بلغ عددها (250) فرداً، بنسبة (38%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة.(Sekeran,2006)

جدول رقم (1)

أسماء الشركات التي تضمنتها الدراسة

الرقم	اسم الشركة	عدد الموظفين
.1	الشركة العربية لصناعة الأدوية	585
.2	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	70
	المجموع	655

وقد تم تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة عشوائياً، حيث تم توزيع (250) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (239) استبانة و تم استبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (222) استبانة علماً بأن الدراسة قد تم تطبيقها خلال شهر كانون الثاني من عام (2014).

جدول رقم (2)

عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد مجتمع وعينة الدراسة

عدد أفراد	الاستبيانات	الاستبيانات التي	الاستبيانات	الاستبيانات

مجتمع الدراسة	الموزعة	تم استردادها	المستبعدة لعدم صلاحيتها	التي تم تحليلها
العدد				
655	250	239	17	222

4.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء حول موضوع " أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظة البلقاء وقد تم الاستفادة من بعض مجالات هذه الدراسات وتم تطوير بعض فقراتها، وكذلك دراسة ما ورد في الأدب النظري المتعلق بالموضوع بكافة أبعاده، وفيما يلي توضيحاً لأجزاء الاستبانة:

الجزء الأول: ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ،عدد الدورات التدريبية،مكان انعقاد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: ويشمل مجموعة فقرات تتعلق باستجابات المبحوثين حول المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية ويتكون هذا الجزء من (49) فقرة موزعة على اربعة مجالات وكذلك المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا الجزء من (27) فقرة موزعة على مجال واحد وهو الجودة الشاملة،كما هو المبين بالجدول(3) :

جدول (3): أبعاد "تنمية الموارد البشرية" و"تطبيق إدارة الجودة الشاملة" وتوزيع فقرات الاستبانة عليها

الرقم	**تنمية الموارد البشرية**	**أرقام الفقرات**	**الرقم**	**تطبيق إدارة الجودة الشاملة**	**أرقام الفقرات**
1	التخطيط للموارد البشرية	8-1	1	إدارة الجودة	76-50

الرقم	تنمية الموارد البشرية	أرقام الفقرات	الرقم	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أرقام الفقرات
2	الحوافز (المادية والمعنوية)	9–18		الشاملة	
3	تقييم أداء الموارد البشرية	19–33			
4	التدريب والتعليم	34–49			

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس "اثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) والذي تمثل رقميا بالدرجات التالية (1،2،3،4،5)، وقد مثل الخيار رقم (5) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (أوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (1) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا أوافق بشدة) والجدول (4) يبين تلك الدرجات.

الجدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

الجزء الثالث: ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بالمتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية

ويتكون هذا الجزء من (49) فقرة مستقلة من فقرات الاستبانة، وقد مثل الخيار رقم (5) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (أوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (1) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا أوافق بشدة).

بينما بلغت مجموع فقرات المتغير التابع وهو "إدارة الجودة الشاملة" من (27) فقرة مستقلة من فقرات الاستبانة، وقد مثل الخيار رقم (5) أعلى درجات الموافقة على انطباق

مضمون الفقرة على الواقع وهو (أوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (1) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا أوافق بشدة).

5.3 معايير قياس الاستبانة

5.3.1 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه من فقرات، فقد قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات وللتأكد من مدى انتماء فقرات الاستبانة إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وقد حرصت الباحثة على تنوع تخصصات المحكمين بهدف شمولية الملاحظات على الاستبانة وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وبلغ عدد المحكمين (7) محكمين ، حيث تم الأخذ بملاحظات و آراء الأساتذة المحكمين وتم إجراء التعديل المطلوب (ملحق بأسماء المحكمين, ص139) .

5.3.2 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة المستقلة والتابع من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط للموارد البشرية	0.81

الحوافز المادية والمعنوية	0.81
تقييم أداء الموارد البشرية	0.89
التدريب والتعليم	0.87
تنمية الموارد البشرية	0.83
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.86

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول(5) نلاحظ أن جميعها صالحة لغايات الدراسة عندما تكون أكبر من 60%.(Sekeran:2006)

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- إيجاد التكرارات والنسب المئوية.
- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد (Simple and Multiple regression).

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.4خصائص عيّنة الدراسة:

تناول هذا المبحث الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. الجنس: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور (61.7%)، ونسبة الإناث (38.3%).

الجدول(6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	137	61.7
أنثى	85	38.3

2. العمر: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (18–29) (25.2%)، ومن تتراوح أعمارهم ما بين (30–39) (57.2%)، ومن تتراوح ما بين (40–49) (15.8%)، ومن تزيد أعمارهم عن 50 سنة (1.8%).

الجدول(7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
18−29	56	25.2
30−39	127	57.2
40−49	35	15.8
50 أو أكثر	4	1.8

3. المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على درجة البكالوريوس (58.6%)، ونسبة الحاصلين على الدبلوم المتوسط (22.1%)، والحاصلين على الدراسات العليا (1.4%)، والحاصلين الثانوية العامة فما دون (18.0%).

الجدول(8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	40	18
دبلوم متوسط	49	22.1
بكالوريوس	130	58.6
دراسات عليا	3	1.4

4. عدد سنوات الخبرة: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات (12.2%)، ومن تتراوح خبرتهم ما بين (5–أقل من 10 سنوات) (45.9%)، وبلغت نسبة من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات (41.9%)،ويمكن تفسير ذلك بأن تقريباً(59%)من العاملين ممن يحملون درجة البكالوريوس وذلك يعود لطبيعة عمل أفراد العينة.

الجدول(9) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	12.2
5−10 سنوات	102	45.9

أكثر من 10 سنوات	93	41.9
المجموع	222	100

1. المسمى الوظيفي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من المدراء (2.7%)، ونسبة رؤساء الأقسام (18.0%)، ونسبة الموظفون (79.3%)،ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة من أصحاب الخبرات في قطاع صناعة الأدوية مما يدل على وجود رأس مال بشري في الشركات عينة الدراسة.

الجدول(10) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمركز الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	6	2.7
رئيس قسم	40	18
موظف	176	79.3

5. عدد الدورات التدريبية: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن لم يسبق لهم وأن أخذوا دورات تدريبية (28.4%)، ومن أخذوا من (1–5 دورات تدريبية) (53.6%)، ومن أخذوا من (5–10 دورات) (11.7%)، ومن تزيد دوراتهم عن العشر (6.3%).

الجدول(11) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
0	63	28.4
4–1	119	53.6
10–5	26	11.7
أكثر من 10 سنوات	14	6.3

6. مكان انعقاد الدورة: : بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن التحقوا بالدورات التدريبية داخل المصنع (55.4%)،أما من التحقوا بالدورات التدريبية خارج المصنع فكانت بنسبة أقل حيث بلغت (22.5%) وهذا يفسر التسهيلات المقدمة للأفراد داخل المصنع.

الجدول(12) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمكان انعقاد الدورات التدريبية

مكان انعقاد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
داخل المصنع	123	55.4
خارج المصنع	50	22.5

2.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشة الفرضيات.

خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب واختبار ت للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66) وبنسبة مئوية أكبر من (73.2%).

- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34–3.66) وبنسبة مئوية (46.8%–73.2%).

- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34) وبنسبة مئوية أقل من (46.8%).

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المستقلة والمجالات التابعة:

الجدول(13). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
التخطيط للموارد البشرية	3.84	0.803	76.9	2	مرتفعة
الحوافز المادية والمعنوية	3.80	0.838	76.1	3	مرتفعة
تقييم أداء الموارد البشرية	3.78	0.641	75.7	4	مرتفعة
التدريب والتعليم	3.86	0.586	77.3	1	مرتفعة
تنمية الموارد البشرية	3.83	0.624	76.6		مرتفعة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.85	0.488	77.0		مرتفعة

يبين الجدول (13) أن قيم المتوسطات الحسابية لمجالات متغير الدراسة المستقل (تنمية الموارد البشرية) تراوحت ما بين (3.78-3.86)، حيث حصل مجال التدريب والتعليم على أعلاها و بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3.86)،وللحوافز المادية والمعنوية (3.80) والتخطيط للموارد البشرية (3.84)، أما تقييم أداء الموارد البشرية فحصلت على أدناها حيث بلغت (3.78)، وبلغ المتوسط الكلي للمتغير المستقل (3.83) وهو متوسط ذو درجة موافقة مرتفعة، وحصل المتغير التابع على (3.85) وهو متوسط ذو درجة موافقة مرتفعة،ويمكن تفسير ذلك بأن قطاع صناعة الأدوية يولي اهتماماً كبير للتدريب و للتعليم وتوصي الدراسة بضرورة ايلاء موضوع تقييم أداء الموارد البشرية أهمية أكبر لما لذلك من أثر على أداء الأفراد ورضاهم والتزامهم بأهداف المنظمة.

وفيما يلي تفصيل لنتائج الفقرات المعبرة عن مجالات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية:

المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية:

يشير الجدول (14) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التخطيط للموارد البشرية"

الجدول (14). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "التخطيط للموارد البشرية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تقوم إدارة المصنع بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات .	3.97	0.778	79.4	مرتفعة
يرتبط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بمخرجات الأداء.	3.94	0.982	78.8	مرتفعة
تعتمد إدارة المصنع أسس تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.	3.88	0.979	77.6	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على تعزيز نقاط القوة لدى الموارد البشرية لتجاوز نقاط الضعف وتلافي التهديدات والمخاطر.	3.81	0.929	76.2	مرتفعة
يتوفر لدى إدارة المصنع نظام معلومات حول خطط طويلة الأمد للموارد البشرية.	3.8	0.875	76	مرتفعة
تستخدم إدارة المصنع طرقاً رياضية إحصائية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.8	0.897	76	مرتفعة
تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل الإدارة متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية.	3.79	0.873	75.8	مرتفعة
تستند الخطط التي يتم إعدادها للموارد البشرية على قاعدة بيانات دقيقة .	3.77	0.917	75.4	مرتفعة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	76.9	0.803	3.84	التخطيط للموارد البشرية

ويتضح من الجدول (14) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة لجميع الفقرات حيث تراوحت ما بين (3.77–3.97)، حيث حصلت الفقرة " تقوم إدارة المصنع بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات" على أعلاها وبلغت(3.97)، والفقرة " تستند الخطط التي يتم إعدادها للموارد البشرية على قاعدة بيانات دقيقة" على أدناها وبلغت(3.77)،والفقرة" يرتبط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بمخرجات الأداء"بلغت(3.94)،والفقرة" تعتمد إدارة المصنع أسس تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم"بلغت(3.88)،والفقرة" تحرص إدارة المصنع على تعزيز نقاط القوة لدى الموارد البشرية لتجاوز نقاط الضعف وتلافي التهديدات والمخاطر"(3.81)،والفقرة " يتوفر لدى إدارة المصنع نظام معلومات حول خطط طويلة الأمد للموارد البشرية"بلغت(3.8)،أما الفقرة" تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل الإدارة متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية"بلغت(3.79)،وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.84) بنسبة مئوية (76.9%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة،ويمكن تفسير ذلك بأن قطاع صناعة الأدوية يولي موضوع التخطيط للموارد البشرية أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية.

– المجال الثاني: الحوافز المادية والمعنوية:

يشير الجدول (15) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الحوافز المادية والمعنوية"

الجدول (15).المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "الحوافز المادية والمعنوية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
الحوافز التي تقدمها إدارة المصنع تساعد على الارتقاء بأداء الموارد البشرية.	3.98	0.882	79.6	مرتفعة
تتبنى إدارة المصنع بعض الحوافز للحفاظ على الكفاءات المبدعة.	3.95	0.933	79	مرتفعة
اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة للحصول على الحوافز .	3.91	0.844	78.2	مرتفعة
يتوفر لدى إدارة المصنع برامج لتحفيز الموارد البشرية تساهم في تطوير مستواهم المهني .	3.89	0.933	77.8	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على إتباع سياسة الحوافز تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية لديها .	3.88	0.968	77.6	مرتفعة
تتبع إدارة المصنع نظام واضح للحوافز لكل وظيفة.	3.75	1.132	75	مرتفعة
يتم ربط الحوافز بأداء العاملين في المصنع .	3.72	1.164	74.4	مرتفعة
الأسلوب الذي تمنح به الحوافز يخضع لمعايير محددة.	3.68	1.073	73.6	مرتفعة
توجد عدالة في نظام الحوافز بين العاملين .	3.58	1.128	71.6	متوسطة
يتوفر لدى الموارد البشرية معرفة جيدة بنظام الحوافز .	3.55	1.048	71	متوسطة
الحوافز المادية والمعنوية	3.80	0.838	76.1	مرتفعة

ويتضح من الجدول (15) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة للفقرات " توجد عدالة في نظام الحوافز بين العاملين، يتوفر لدى الموارد البشرية معرفة جيدة بنظام الحوافز" وبلغت (3.58، 3.55) على التوالي، ومرتفعة للفقرات " الأسلوب الذي تمنح به الحوافز يخضع لمعايير محددة ، يتم ربط الحوافز بأداء العاملين في المصنع ، تتبع إدارة المصنع نظام واضح للحوافز لكل وظيفة ، تحرص إدارة المصنع على إتباع سياسة الحوافز تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية لديها ، يتوفر لدى إدارة المصنع برامج لتحفيز الموارد البشرية تساهم في تطوير مستواهم المهني ، اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة للحصول على الحوافز ، تتبنى إدارة المصنع بعض الحوافز للحفاظ على الكفاءات المبدعة ، الحوافز التي تقدمها إدارة المصنع تساعد على

الارتقاء بأداء الموارد البشرية" وتراوحت ما بين (3.68–3.98)، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.80) بنسبة مئوية (76.1%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة،يلاحظ من النتائج بأن الحوافز جاءت مناسبة لطبيعة العمل التي يمارسها الأفراد وتحفزهم وتحافظ على الكفاءات ،إلا أن هذه النتيجة ومن خلال السؤال (توجد عدالة في نظام الحوافز بين العاملين) قد جاءت بمستوى متوسط وبناءً علية توصي الدراسة بضرورة أن تكون الحوافز عادلة .

– **المجال الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية:**

يشير الجدول (16) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "تقييم أداء الموارد البشرية"

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "تقييم أداء الموارد البشرية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
يقدم تقييم الأداء المتبع معلومات للعاملين عن مستويات أدائهم.	4.02	0.793	80.4	مرتفعة
يوجد في المصنع نظام لتقييم أداء العاملين	3.94	0.905	78.8	مرتفعة
يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية	3.9	0.751	78	مرتفعة
ينعكس نظام تقييم الأداء في المصنع على عملية إدارة الحوافز.	3.88	0.736	77.6	مرتفعة
تستخدم مخرجات تقييم الأداء في المصنع بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.86	0.759	77.2	مرتفعة
نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل بإخلاص .	3.84	0.871	76.8	مرتفعة
يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية .	3.84	0.737	76.8	مرتفعة
يطبق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين في المصنع.	3.81	0.956	76.2	مرتفعة
يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.	3.75	0.692	75	مرتفعة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	74.6	0.854	3.73	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية .
مرتفعة	74	0.762	3.7	نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر إحساس بالمسؤولية الوظيفية.
مرتفعة	73.4	0.958	3.67	يقوم المصنع بتقييم أداء الموارد البشرية لديها بناء على قدرتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
متوسطة	73.2	0.813	3.66	تخصص إدارة المصنع موازنة محددة لتطوير أنظمة تقييم الأداء .
متوسطة	72.8	1.006	3.64	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.
متوسطة	70.6	0.88	3.53	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسة إدارة المصنع للموارد البشرية.
مرتفعة	75.7	0.641	3.78	تقييم أداء الموارد البشرية

ويتضح من الجدول (16) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة للفقرات " يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسة إدارة المصنع للموارد البشرية، نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية، تخصص إدارة المصنع موازنة محددة لتطوير أنظمة تقييم الأداء" وتراوحت ما بين (3.53–3.66)، ومرتفعة للفقرات " يقوم المصنع بتقييم أداء الموارد البشرية لديها بناء على قدرتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر إحساس بالمسؤولية الوظيفية، يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية، يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف، يطبق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين في المصنع، يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل بإخلاص، تستخدم مخرجات تقييم الأداء في المصنع بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ينعكس نظام تقييم الأداء في المصنع على عملية إدارة الحوافز، يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية، يوجد في المصنع نظام لتقييم أداء العاملين، يقدم تقييم الأداء المتبع معلومات

للعاملين عن مستويات أدائهم" وتراوحت ما بين (3.67–4.02)، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.78) بنسبة مئوية (75.7%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة،نستنتج بأن تقييم أداء الموارد البشرية مقارنة مع غيرة من أبعاد تنمية الموارد البشرية قد جاء بمستوى أقل وتوصي الدراسة بضرورة تخصيص موازنة محددة للتقييم وتعديل النماذج المعمول بها في التقييم وضرورة الاستفادة من نتائج التقييم وربطها بالحوافز.

المجال الرابع: التدريب والتعليم:

يشير الجدول (17) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التدريب والتعليم"

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "التدريب والتعليم"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
التحاق الموظف بالدورات التدريبية يساهم في تطور المسار الوظيفي.	4.09	0.773	81.8	مرتفعة
التدريب أثناء الخدمة يساعد على تطوير اتجاهات جديدة في مجال العمل.	4.07	0.784	81.4	مرتفعة
تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة تأدية العمل لدى العاملين.	3.98	0.859	79.6	مرتفعة
يحقق التدريب العائد المرغوب في رفع كفاءة الموظفين .	3.94	0.846	78.8	مرتفعة
يسهم التدريب الذي يحصل عليه العامل بإحداث تعديل في سلوكه الوظيفي.	3.92	0.711	78.4	مرتفعة
تستخدم إدارة المصنع معايير معينه من اجل قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.	3.92	0.748	78.4	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.	3.91	0.83	78.2	مرتفعة
تقوم إدارة المصنع بإشراك العاملين في دورات تدريبيه بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل.	3.9	0.751	78	مرتفعة
تقوم إدارة المصنع بتصميم برامج تدريبيه وفقا لحاجات العاملين في المصنع.	3.89	0.802	77.8	مرتفعة
برامج التدريب موجهة لتحقيق غايات لحل المشاكل ،إكساب العاملين مهارات تطبيق إستراتيجية الجودة.	3.88	0.804	77.6	مرتفعة
يتوفر بالمصنع إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب.	3.88	0.742	77.6	مرتفعة
يعمل المصنع على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء بشكل مستمر.	3.82	0.811	76.4	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
يتم توفير البرامج التدريبية بناء على طلب العاملين لاحتياجاتهم التدريبية.	3.79	0.797	75.8	مرتفعة
يشجع المصنع المبدعين من العاملين وتفتح الفرص التعليمية أمامهم.	3.76	0.804	75.2	مرتفعة
التدريب يشمل جميع العاملين ولا يقتصر على فئة معينة.	3.7	0.923	74	مرتفعة
يعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.	3.36	1.1	67.2	مرتفعة
التدريب والتعليم	3.86	0.586	77.3	مرتفعة

ويتضح من الجدول (17) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة لجميع الفقرات حيث تراوحت ما بين (3.7–4.09)، حيث حصلت الفقرة "التحاق الموظف بالدورات التدريبية يساهم في تطور المسار الوظيفي " على أعلاها، والفقرة "التدريب يشمل جميع العاملين ولا يقتصر على فئة معينة" على أدناها، عدا الفقرة " يعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء " فقد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.86) بنسبة مئوية (77.3%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة،جاءت نتيجة ذلك مرتفعة مما يدل على وجود اهتمام بالتدريب والتعليم وهذا ضروري لقطاع صناعة الأدوية لتحقيق أهدافه التنموية.

ثانياً: المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة:

يشير الجدول (18) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "تطبيق إدارة الجودة"

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "تطبيق إدارة الجودة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعتبر إدارة المصنع الجودة شعارا حقيقيا لها لا تتخلى عنه.	4.08	0.705	81.6	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على تضمين مبدأ "التحسين المستمر"في كافه سياساتها وإجراءاتها	4.03	0.727	80.6	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى المحافظة على وضعها التنافسي .	4.01	0.609	80.2	مرتفعة
تعتمد الإدارة العليا معايير واضحة كدليل للعاملين في تطبيق تعليمات ومعايير الجودة.	4	0.613	80	مرتفعة
تولي إدارة المصنع أهميه كبيره للبحث والتطوير المتعلق بتصميم وتطوير منتجاتها.	3.98	0.721	79.6	مرتفعة
توفر الإدارة العليا التسهيلات لتنفيذ برامج الجودة في المصنع.	3.97	0.689	79.4	مرتفعة
لا تتوانى إدارة المصنع في استقدام تكنولوجيا جديدة تسهم في تطبيق استراتيجيه الجودة الشاملة.	3.96	0.626	79.2	مرتفعة
يوجد لدى المصنع تنظيم خاص بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.96	0.604	79.2	مرتفعة
تستخدم إدارة المصنع التشجيع والتحفيز المستمر للموظف بحيث يدفعه ذلك لتقويم ذاته.	3.96	0.722	79.2	مرتفعة
يعتمد تحديد المواصفات الفنية للمنتج بناء على دراسات وأبحاث للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة.	3.93	0.767	78.6	مرتفعة
تعتبر الإدارة التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة.	3.92	0.661	78.4	مرتفعة
يحرص المصنع على تطوير خدماته وتقديم خدمات جديدة بشكل منتظم ومستمر.	3.92	0.714	78.4	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل .	3.86	0.739	77.2	مرتفعة
تدعم الإدارة العليا الجهود الخاصة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين.	3.86	0.644	77.2	مرتفعة
تؤمن إدارة المصنع بضرورة تعزيز الثقة بالموظفين كشرط جوهري لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة.	3.81	0.712	76.2	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على التحسين المستمر للهيكل التنظيمي في المصنع.	3.8	0.716	76	مرتفعة
تلتزم الإدارة العليا بخطه واضحة حول إدارة الجودة الشاملة.	3.77	0.662	75.4	مرتفعة
يعمل في المصنع كفاءات قادرة على وضع تصاميم متطورة .	3.77	0.816	75.4	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
يشارك العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة.	3.77	0.677	75.4	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على مشاركه الموظفين في عمليه تطوير وتحسين الخدمات من خلال ورش عمل مشتركه.	3.76	0.732	75.2	مرتفعة
تقوم إدارة المصنع بمتابعه دائمة للمواصفات والمقاييس العالمية الخاصة بصناعه الدواء .	3.76	0.846	75.2	مرتفعة
تركز إدارة المصنع على التغذية الراجعة من خلال وجود نظام خاص للاقتراحات الواردة من قبل العاملين يغطي نواحي القصور .	3.75	0.805	75	مرتفعة
تحرص إدارة المصنع على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقات مع الموظفين.	3.72	0.722	74.4	مرتفعة
يجري المدراء لقاءات جماعية مع الموظفين لمناقشه الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	3.71	0.76	74.2	مرتفعة
تعمل الأنظمة في إدارة المصنع على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا .	3.68	0.791	73.6	مرتفعة
الإدارة العليا ليس لديها الاهتمام بضرورة إحداث التحسين المستمر لخدماتها.	3.67	0.967	73.4	مرتفعة
يتاح للموظفين فرصه مناقشه وتوضيح أسباب انخفاض الجودة عند حدوث ذلك.	3.61	0.889	72.2	متوسطة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.85	0.488	77.0	مرتفعة

ويتضح من الجدول (18) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة لجميع الفقرات حيث تراوحت ما بين (3.7–4.09)، حيث حصلت الفقرة "تعتبر إدارة المصنع الجودة شعارا حقيقيا لها لا تتخلى عنه" على أعلاها، والفقرة "الإدارة العليا ليس لديها الاهتمام بضرورة إحداث التحسين المستمر لخدماتها" على أدناها، عدا الفقرة "يتاح للموظفين فرصه مناقشه وتوضيح أسباب انخفاض الجودة عند حدوث ذلك" فقد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.85) بنسبة مئوية (77.0%) وهو معدل يمثل درجة موافقة

مرتفعة،وهذا منطقي إذ أن الهم الشاغل لقطاع صناعة الأدوية هو الاهتمام بالجودة لما لذلك من أثر مباشر على صحة الأفراد وهناك أيضاً معايير جودة عالمية تلزم الشركات الأخذ بها عند صناعة الأدوية ويلاحظ عدم إعطاء فرصة للعاملين لمناقشة أسباب عدو تطبيق معايير الجودة الشاملة وعلية توصي الدراسة بضرورة تشكيل لجان الجودة لمناقشة الأسباب التي تؤدي أحياناً إلى عدم الالتزام بمعايير الجودة والبحث عن أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسة الأولى H0 : لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

من أجل اختبار هذه الفرضية، فقد أستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) حيث تم التأكد قبل استخدام هذا الأسلوب من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicolinearity)، ويشير الجدول (19) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من 1 وأكبر من 0.10 كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من 10 حيث يدل ذلك على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة(Hair et al., 1988).

الجدول(19). نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

	Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)
التخطيط للموارد البشرية	0.328	3.05
الحوافز المادية والمعنوية	0.238	4.195
تقييم أداء الموارد البشرية	0.241	4.147
التدريب والتعليم	0.502	1.99

الجدول(20). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Sig.	t	Beta	
0.894	-.134-	-.014-	التخطيط للموارد البشرية
0.785	-.273-	-.033-	الحوافز المادية والمعنوية
0.013	2.496	0.298	تقييم أداء الموارد البشرية
0.000	3.68	0.305	التدريب والتعليم
		.523[a]	R
		0.274	R2
		19.905	F

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بـ أ) التخطيط للموارد البشرية ، ب) الحوافز المادية والمعنوية ، ج) تقييم أداء الموارد البشرية، د) التدريب والتعليم (مجتمعة) لها تأثير مباشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن قيمة F = 19.905 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (14) نجد أن التدريب والتعليم (β=0.305) هي الأكثر مساهمة في تفسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى التدريب و التعليم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(21). نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بتأثير التدريب والتعليم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Sig.	t	Beta	
0	11.749		
0.000*	8.876	0.517	التدريب والتعليم
		.517[a]	
		0.267	
		78.784	

يشير الجدول السابق إلى أن التدريب والتعليم يمارس تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (78.784) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن 26.7 من الاختلافات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود لتطبيق التدريب والتعليم.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى التدريب والتعليم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى تخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (0.05≥ α)".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(22). نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بتأثير التخطيط للموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Sig.	t	Beta	
0.000*	5.301	0.339	التخطيط للموارد البشرية
		.339[a]	
		0.115	
		28.103	

يشير الجدول السابق إلى أن التخطيط للموارد البشرية يمارس تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (28.103) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن 11.5 من الاختلافات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود لتطبيق التخطيط للموارد البشرية.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى تخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (0.05≥ α)".

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(23). نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بتأثير تقييم أداء الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Sig.	t	Beta	
0.000*	8.29	0.491	تقييم أداء الموارد البشرية
		.491[a]	
		0.241	
		68.724	

يشير الجدول السابق إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية يمارس تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (68.724) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن 24.1 من الاختلافات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود لتقييم أداء الموارد البشرية.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لتقييم أداء الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى للحوافز المادية والمعنوية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05)".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(24). نتائج اختبار الانحدار المتعلقة بتأثير الحوافز المادية والمعنوية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Beta	t	Sig.
الحوافز المادية والمعنوية	0.35	5.473	0.000*
	.350[a]		
	0.123		
	29.949		

يشير الجدول السابق إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تمارس تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (29.949) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن 12.3 من الاختلافات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود للحوافز المادية والمعنوية.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمستوى الحوافز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05)".

الفرضية الرئيسة الثانية H0: لا يوجد أثر يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ،الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، مكان انعقاد الدورات التدريبية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير للجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(25). نتائج اختبارات للعينات المستقلة لاختبار تأثير الجنس

T	df	Sig. (2-tailed)	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.349	216	0.727	ذكر	134	3.8615	0.42025
			أنثى	84	3.8377	0.58243

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن قيمة ت لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يوجد تأثير للجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير للعمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(26). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18-29	55	3.94	0.412
30-39	124	3.77	0.545
40-49	35	4.03	0.262
50 and more	4	3.62	0.583
Total	218	3.85	0.488

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (27) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العمر

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.618	3	0.873	3.807	0.011
داخل المجموعات	49.057	214	0.229		
المجموع	51.675	217			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: يوجد تأثير للعمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال اختبار شيفييه للفروقات البعدية نلاحظ ان الفروقات كانت بين من تتراوح أعمارهم ما بين (30–39) وبين (40–49) لصالح الفئة العمرية الأكبر.

الجدول(28). شيفييه للفروقات البعدية لتأثير العمر

العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)
30-39	40-49	-.26097-*

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (29). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي
ثانوية عامة فما دون	39	3.71	0.638
دبلوم متوسط	47	3.69	0.516
بكالوريوس	129	3.95	0.400
دراسات عليا	3	4.21	0.021
Total	218	3.85	0.488

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.516	3	1.172	5.207	0.002*
داخل المجموعات	48.159	214	0.225		
المجموع	51.675	217			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: يوجد تأثير للمؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال جدول شيفييه للفروقات البعدية نلاحظ أن الفروقات كانت بين الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح البكالوريوس.

الجدول(31). شيفييه للفروقات البعدية لتأثير المؤهل العلمي

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)
دبلوم متوسط	بكالوريوس	-.25385-*

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (32)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
less 5	27	3.89	0.383
5-10 years	99	3.86	0.420
more than 10	92	3.83	0.579
Total	218	3.85	0.488

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير سنوات الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.07	2	0.035	0.145	0.865
داخل المجموعات	51.605	215	0.24		
المجموع	51.675	217			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (34)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

مدير	6	3.97	0.483
رئيس قسم	40	3.94	0.372
موظف	172	3.83	0.511
Total	218	3.85	0.488

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المسمى الوظيفي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.474	2	0.237	0.995	0.371
داخل المجموعات	51.201	215	0.238		
المجموع	51.675	217			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير لعدد الدورات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (36)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0	62	3.77	0.425
1-5	116	3.87	0.518
5-10	26	3.95	0.433
أكثر من 10	14	3.88	0.587
Total	218	3.85	0.488

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير عدد الدورات

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.664	3	0.221	0.929	0.428
داخل المجموعات	51.011	214	0.238		
المجموع	51.675	217			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا يوجد تأثير لعدد الدورات التدريبية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير لموقع الدورات التدريبية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(38). نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لاختبار تأثير موقع الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان انعقاد الدورة	Sig. (2-tailed)	df	T
0.4855	3.8923	120	داخل المصنع	0.688	168	-.402-
0.52314	3.9259	50	خارج المصنع			

من خلال الجدول (38) نلاحظ أن قيمة ت لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يوجد تأثير لمكان انعقاد الدورة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين كما يتضمن التوصيات التي توصلت إليها الباحثة وهي على النحو التالي:

5.1 نتائج الدراسة:

حيث تهدف الدراسة إلى اختبار الفروض العلمية الواردة ،وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى صحة الفروض

وبناء على الفروض العلمية السابقة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1.أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن تنمية الموارد البشرية قد جاءت على الترتيب (التدريب والتعليم)حل بالمركز الأول ثم (التخطيط للموارد البشرية) يليه (الحوافز المادية والمعنوية)وأخيراً تقييم أداء الموارد البشرية ،وتستنتج الدراسة من ذلك بوجود اهتمام أقل بعملية تقييم أداء الموارد البشرية وبالنماذج المستخدمة في هذه العملية ،وبالمخصصات المرصودة بالموازنات لهذا الغرض، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (النعيمات،2012)ودراسة(الحياصات،2005).

2. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن درجات الموافقة لكافة أبعاد تخطيط الموارد البشرية جاءت مرتفعة واستنتجت الدراسة بأن قطاع الصناعات الدوائية يولي موضوع التخطيط للموارد البشرية العناية اللازمة حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحياصات،2005)و(البقلة،2004)و(أبو زيد،2003)

3.وضحت نتائج الدراسة بأن ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية قد جاء متوسطاً وحل بالمرتبة الأخيرة مقارنة بالمتغيرات الأخرى المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وعلية فإن قطاع الصناعات

الدوائية لا يولي موضوع التقييم الأهمية التي يستحقها من حيث الموازنة ،النماذج الخاصة بعملية التقييم والحصول على التغذية الراجعة من العاملين وربط الحوافز بالإنتاج والأداء.

4. أثبتت نتائج الدراسة بأن قطاع الصناعات الدوائية يولي موضوع التدريب والتعليم أهمية كبيرة حيث حل بالمركز الأول وجاءت جميع الفقرات مرتفعة ،وعلية فإن الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية تعد من المنظمات المتعلمة والتي تسعى إلى تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية لديها باستمرار وعلية فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (آل بشر، 2003)ودراسة(Yahya &Goh,2010)ودراسة(Liu,2002).

5. أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية للشركات المبحوثة قد جاء مرتفعاً واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الزيدانيين،2006)ودراسة(نصيرات،2007) ودراسة(Qublawi,2005)، دراسة (Weng and others,2009)،حيث أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حتماً سيمكن هذه الشركات من تقديم منتجاتها بشكل أفضل ويعزز من موقفها التنافسي.

6. وضحت نتائج الاختبار للانحدار المتعدد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية وذلك من خلال قيمة Beta المشار إليها في الجدول (20) حيث احتل التدريب والتعليم أعلى قيمة تأثيرية في المتغير المستقل على تطبيق إدارة الجودة واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (آل بشر،2003)ودراسة(Fey and Ingamer,2001)

7. أثبتت نتائج الدراسة بأن التدريب والتعليم له تأثيراً معنوياً عل تطبيق إدارة الجودة الشاملة،وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8. أثبتت نتائج الدراسة بوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط للموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحياصات،2005)ودراسة(بقله،2004).

9. أثبتت نتائج الدراسة بوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (موسى،2003)ودراسة(المعشر ،2002)ودراسة(Karia and Asaari,2006).

10. أثبتت نتائج الدراسة بوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(الحياصات،2005)ودراسة(Yahya &Goh,2010) ودراسة (Fey and Ingamer,2001).

11. أثبتت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق لتأثير تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى(الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، مكان انعقاد الدورات التدريبية).

12 . أثبتت نتائج الدراسة بوجود فروق لتأثير تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر وكانت النتائج لصالح الفئة العمرية(40-44).

13. أثبتت نتائج الدراسة بوجود فروق لتأثير تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي وكانت النتائج لصالح البكالوريوس.

5.2 التوصيات

يمكن إجمال التوصيات في النقاط التالية:

التوصيات العامة:

1. اعتماد التخطيط للموارد البشرية، التدريب والتعليم، كإستراتيجيات ملازمة لتنمية الموارد البشرية كونها إذا ما أديرت هذه الأبعاد وفقاً للأساليب العلمية فإنها ستعمل على رفع كفاءة المورد البشري ،حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قطاع الصناعات الدوائية يمثل أحد المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى تنمية قدرات المورد البشري بشكل مستمر.
2. تقديم المزيد من الاهتمام للحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر على العاملين من حيث عدالة الحوافز وخلق بيئة عمل مناسبة للعمل والإبداع وتطبيق إدارة الجودة الشاملة, حيث كانت نتائج الدراسة ايجابية بشكل عام من حيث اتجاهات العاملين نحو الحوافز المادية والمعنوية ،وهذا جيد ومن هنا فإن الباحثة توصي بمزيد من الاهتمام للحوافز المادية والمعنوية وخاصة التي حققت أدنى شدة استجابة وتطوير تلك التي حققت أعلى شدة استجابة والتي تم الإشارة لها عند وصف متغيرات الدراسة.
3. إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية وربطها بمتغيرات أخرى كإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي وإدارة موهبة الموارد البشرية لما لهذا العنصر البشري من دور فعّال في المحافظة على تحقيق الرؤية المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
4. تعزيز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وخصوصاً فيما يتعلق بالتدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في المنظمة وعدم اقتصار ذلك على فئة معينة، لأن العامين هم الأداة التي تنفذ كل الخطط والاستراتيجيات التي تنتقل بالمنظمة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

التوصيات الخاصة:

1. ضرورة الاهتمام بالنماذج الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية وتحديثها باستمرار وموائمتها مع المستجدات في طبيعة العمل حيث أشارت نتائج الدراسة بأن ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية قد جاء متوسطاً وحل بالمرتبة الأخيرة مقارنة بالمتغيرات الأخرى المتعلقة بتنمية الموارد

البشرية وعلية فإن قطاع الصناعات الدوائية لا يولي موضوع التقييم الأهمية التي يستحقها من حيث الموازنة ،النماذج الخاصة بعملية التقييم والحصول على التغذية الراجعة من العاملين وربط الحوافز بالإنتاج والأداء.

2. ايلاء موضوع التقييم للموارد البشرية العناية التي يستحقها وإيجاد الحلول المناسبة للنواحي التي حققت أدنى شدة استجابة وبالتالي إقرار المخصصات اللازمة في الموازنة لهذا العنصر الذي له أثر كبير وربط الحوافز بنتائج الأداء ،وعلى المنظمات أن تكون واعية ومدركة للفرص والفوائد المتحققة من خلال اعتماد نظام يتعامل مع أبعاد تنمية المورد البشري بدقة وموضوعية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

2. الأحمدي،حنان عبدالرحيم،**التحسين المستمر للجودة:المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية**،مجلة الإدارة العامة،المجلد 40،العدد3 ،2000 .

3. البرادعي، بسيوني محمد،**تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية(دليل عملي)ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة**،ط1،ايتراك للنشر والتوزيع،القاهرة،2005 .

32.البلبيسي، بدرية، **إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الأردنية** ،رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،2000.

4. التميمي,فواز والخطيب,أحمد,**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)**,ط1,جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع,عمان,2008.

5. التميمي،إياد فاضل ،**إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**،مجلة البصائر ،جامعه البترا ،المجلد9،العدد2،ص ص185−225 ،2005 .

6. الجبوري،ميسر إبراهيم،**نظم إدارة الجودة**،ط1،دار ابن الأثير للطباعة والنشر،العراق،2008.

7. الجمل،هشام مصطفى،**دور الموارد البشرية في تمويل التنمية**،ط1،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2007.

8. الحديد،إبراهيم إسماعيل ،**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن (دراسة حول شركة الكهرباء الأردنية ودائرة ضرائب لدخل والمبيعات)**،جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)،2010 .

9. الخليفات،عصام عطا الله،**تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2010 .

10. الخوالدة ،خلف،وسلطان أبو تاية ،**العلاقة بين مؤشرات إدارة الجودة والمقاييس المالية للأداء في الشركات الصناعية في الأردن** ،مجلة دراسات ،المجلد 31،العدد2،ص47-461، 2004 .

11. الدرادكة،مأمون والشبلي،طارق، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان, 2002.

12. الدرة ،عبدالباري والصباغ،زهير ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين/منحنى تنظيمي**،دار وائل للنشر,عمان،الأردن،2008.

13. الزيدانيين ،محمد مطر ،**أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية** ،رسالة ماجستير،جامعة مؤتة،2006.

14. الزيود، صالح سليمان سعود،**تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت،2001.

15. السامرائي،مهدي صالح،**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ،ط1،دار جرير للنشر والتوزيع،عمان ،2007.

16. الطائي , رعد عبد الله و قدادة , عيسى ,**إدارة الجودة الشاملة**, ,الطبعة العربية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان،الأردن ,2008.

17. الطائي, يوسف حجيم وآخرون,**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**,الطبعة العربية,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان،الأردن,2009.

18. الطجم ،عبدالله،**قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار إستراتيجية التغير للتطوير التنظيمي** ،مجلة الإداري ،العدد85 ،2001.

19. الطراونة،محمد أحمد ،**الجودة الشاملة والقدرة التنافسية :دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن** ،دراسات العلوم الإدارية ،الجامعة الأردنية ،مجلد29 ،العدد1، 2002.

20. الطعامنة ،محمد ،**إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ،حالة وزارة الصحة** ،أبحاث اليرموك المجلد17،العدد1، 2001.

21. العقيل ،محمد علي ،وعبدالحليم ،احمد محمد ، **اتجاهات موظفي وزارة الداخلية في محافظات الشمال نحو تقويم أداء الموظفين في نظام الخدمة المدنية الاردني :دراسة ميدانية**،دراسات العلوم الإدارية ،مجلد34 ،العدد 1 ،ص1 ،2007.

22. الكرادشة ،وفاء نايل ،**تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال في الأردن (دراسة حالة من وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة)**،جامعة الشرق الأوسط،2012.

23. الكلالده، طاهر محمود,**تنمية وإدارة الموارد البشرية** ,ط1,دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع,عمان ،الأردن,2008 .

24. اللوزي،موسى،**التطوير التنظيمي**،ط2، دار وائل للنشر عمان،2003.

25. المعشر،زياد يوسف ،**العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية ،وأثرها على الأداء :دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني** ،مجلة النهضة،2002.

26. الناطور ،محمد شحادة ،**تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني –دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين** ،رسالة ماجستير،جامعة اليرموك،2000.

27. النجار، فريد، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

28. النعيمات ،معالي عزت ،**أثر التشارك بالمعرفة على أداء الموارد البشرية(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان)**،رسالة ماجستير،جامعة البلقاء التطبيقية،2012.

29. النعيمي , محمد عبد العال وآخرون ,**إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات** , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان،الأردن، 2009.

30. النوايسة ،أسماء عبد القادر،**مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها**،رسالة ماجستير،جامعة مؤتة،الأردن،2004 .

31. الهيتي ,خالد عبد الرحيم,**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ,ط3 ,دار وائل للنشر، عمان،الأردن,2010.

32. الهيشان،محمود،**مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من جهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال**،رسالة ماجستير،جامعة آل البيت، الأردن،2004.

33. أبو النصر, مدحت, **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**, ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, 2008.

34. أبو زيد ،ذياب،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:دراسة ميدانية مقارنة** ،رسالة ماجستير،جامعة اليرموك،2003.

35. أبو شيخه، نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية:رؤية مستقبلية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

36. أسعد , نديم أكرم ,**ثقافة الجودة الشاملة:مدخل لنظام جودة بمضامين محليه**, ,ط1, 2006.

37. آل بشر،صالح فايع ،**تقييم برامج التدريب في شركه سابك وأثرها على أداء العاملين** ،رسالة ماجستير ،جامعه آل البيت،2003.

38. برنوطي ،سعاد نائف ،**إدارة الموارد البشرية:إدارة الأفراد** ،ط1 ،دار وائل للنشر:عمان، الأردن،2004 .

39. بقلة،لبنى،**واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني** ،رسالة ماجستير ،جامعه اليرموك ،2004.

40. تشاندا،أشوك وكابرا ،شلبا ،**إستراتيجية الموارد البشرية** ،ترجمة عبد الحكيم الخزامي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،2002.

41. جازى,وجدي حامد,**التدريب في القرن الحادي والعشرين**,دار التعليم الجامعي,الإسكندرية,2010 .

42. جوده, محفوظ أحمد, **إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات**، ط1, دار وائل للنشر، عمان, 2004.

43. حسن,راوية,**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنميه الموارد البشرية**,الدار الجامعية,الإسكندرية,2005.

44. حسنين،حسين محمد ،**أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم**،ط1 ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2001 .

45. حمود, خضير كاظم ,**إدارة الجودة الشاملة**, ط2 , ,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,عمان،الأردن,2005.

46. ربي ،علي,و قيرة ، إسماعيل, و سلاطنية ، بلقاسم ,**تنميه الموارد البشرية**,ط1,دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة,2007.

47. ريان، مجد حسن، **تقييم أداء العاملين ودور سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على الأداء**، ط1، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع،عمان،2009 .

48. سرحان،فتحي ،**إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة**،ط1،مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع،القاهرة ،مصر ،2012.

49. شاويش ، مصطفى نجيب ،**إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد** " ،ط3 ،دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ،الأردن،2000 .

50. صالح ،محمد فالح ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،2004.

51. عباس، سهيلة، وعلي ،علي،**إدارة الموارد البشرية** ،ط2 ،دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،2002.

52. عبد الحميد ،بوطه ،**واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالجزائر** ،جامعة الحاج لخضر باتنة،2013.

53. عبوي، زيد منير ،**إدارة الموارد البشرية**،ط1, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006 .

54. عساف ،عبد المعطي محمد،**التدريب وتنمية الموارد البشرية** ،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008.

55. عقيلي ,عمر وصفي , **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"وجهه نظر**",دار وائل للنشر والتوزيع,عمان، الأردن, 2001.

56. للوزي ,موسى,**التنمية الإدارية :المفاهيم,الأسس,التطبيقات**,ط1،دار وائل للنشر والتوزيع,عمان,الأردن,2000.

57. مجيد, سوسن شاكر والزيادات,محمد عواد,**إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات في الصناعة والتعليم**,ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان,2007.

58. محمد،أحمد ،**الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين** ،منشأة المعارف،الإسكندرية،2004.

59. مرعي،محمد مرعي ،**دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات** ،ط1،دار الرضا للنشر ،دمشق،2000 .

60. موسى، إبراهيم محمود عبد الفتاح، **تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشات الصناعية وأثرها علي أداء العاملين –دراسة تطبيقية علي الوظائف الإدارية**،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة،جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

61. نصيرات، فريد، **الجودة الشاملة والأداء المؤسسي"دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/ الأردن**، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 34، العدد 2، 2007.

62. وفيق ,عبدالرحمن, **الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** ,مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك",القاهرة ,2003.

المراجع باللغة الأجنبية:

63. Abo-Doleh, J. ,"**Human Resource Planning In Jordan: A Challenge for the Next Millennium**", Middle East Business Review, Vol.4, No.1, PP.57-68,2000.

64.Besterfield,DaleH.;Besterfield-Michna,Carol;Besterfield,Glent H.,Besterfield-Sacre ,Mary .**Total Quality Management** 3rd.ed,Pearson education (Singapore) Pte.Ltd., Indian Branch ,2005.

65.Branham, Leigh, **The 7 Hidden Reason Employess Leave**, Business Book Review, Vo .(22),No.3, 2005.

66.Coyle-Shapiro,J.& Morrow, P. **The Role of Individual Differences in Employees Adoption of TQM Orientation** .Journal of Vocational behavior, 62:320-340,2003.

67.Daft, Richard L. **New Era of Management**.2nd Ed ,Australia:Thomson South-Westem, 2008.

68.Dipak,kumar,**Human Resource Planning**,1ST Ed,2002.

69.Fey,Carel,F. **The Effect of Human Resource Management Process on MNC** .Subsidiary Performance in Russia .Journal of International Bus. Studes No1.32,No.1 ,2001.

70.Gitlow .Howard S. and others. **Quality Management** ,3rd Ed

71.Gomez Mejia and others, ,**Managing Human Resource**,4th Ed,2004.

72.Ivancevich ,John M.**Human Resource Management**,9th edition,MC Graw Hill,2004.

73.Jeffrey a.Mello, **Strategic Human Resource Management**,2nd Ed,2006.

74.Karia, Noorliza & Abu Hassan Asaari. **The effects of total quality management practices on employees work – related attitudes** .The TQM Magazine.2006 volume:18 issue:1 page:30-43,2006.

75.Liu,abby yi-chun ,**Human Resource Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia**(PhD, university of waterloo,Canada),2002.

76.Macaleer , Bill ,and Shamnon ,Jones ,**does human resource planning improve Business performance** , industrial management .

77.Mejia,G.,et al,**Managing Human Resource**,3rd edition ,New Jersey, Printice Hall, 2001.

78.Oakland,J.S, **Total Quality Management:Text with Cases**,butterworth.Heinemann,Oxford,UK,2001.

79.Pedler.Mike et al,**A Manaager's Gide to Self-Development**,4th Ed, Mcgraw-Hill,New York,2001.

80.Quiblawi . Mayada**Developing a Total Quality management model for the Health Care Institutions** . M.Sc.Thesis . Amman Arab University : College of Higer Administrative and Financial Studies,2005.

81.Richard , O.C., And Johnson ,B. N., "**Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**", International Journal Of Human Resource Management,12(2):299-310, 2001.

82.sekaran,u.,Research methods for Business,4th Edition ,Salemba Empat,Jakarta,2006.

83.Soisson, A.,**An Analysis of a university TQM program from process ,Content ,and Results Perspectives ,Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Education** ,School of Education ,Boston University,60-64,2005.

84.Suganthi L. & Samuel A., Total Quality Management ,2nd Ed,2005.

85.Thoha, Nurianna & Bickley, Maureen & Whiteley, Alma.**HRM Transition in Indonesian Companies: Liner and Non-Linear Approaches** .International Review of Business Research Papers.vol.2.

86.Thomson R. & Mabey C., **Developing Human Resources**,1st Ed, 2000.

87.Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen ,**Human Resource Management**.7th ed. Harlow Prentice Hall Financial Times,2008.

88.Weng-Choong Cheah & Keng-Boon Ooi & Pei-Lee The & Yee-Loong Chong, Alain & Chen-Chen Yong . Total Quality Management and Knowledge Sharing: Comparing Malaysia's Manufacturing and

Service Organizations. Journal of Applied Sciences; 2009, Vol. 9 Issue 8, p1422-1431, 10p, 5 charts, 2009.

الملاحـــق

الملحق (أ)

الاستبأنـة

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

قسم التخطيط الإقليمي

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **أثر تنمية الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في محافظه البلقاء**، وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التخطيط الإقليمي.

فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة و أتمنى منكم أن تكون إجاباتكم دقيقة وواقعية، علما بان جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

راجيا التكرم بقراءة الفقرات الواردة فيها وإبداء الرأي والمقترحات حول مدى ملاءمتها كأداة لجمع البيانات.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر.

الباحثة:غاده النسور

e-mail:gnsoor@yahoo.com

أولا:المتغيرات الديمغرافية*الرجاء الإشارة إلى الاختيار الذي يمثل إجابتك بوضع(x) في المكان المخصص:

-**الجنس:** ( ) **ذكر**. ( ) **أنثى**.

-**العمر:** ( )**18-29 سنه** . ( )**40-49 سنه**.

( )**30-39 سنه** . ( )**50 سنة فأكثر**.

-المؤهل العلمي: ( )ثانوية عامه فما دون. ( )دبلوم متوسط .

( )بكالوريوس . ( )دراسات عليا.

-الوظيفة الحالية: ( )مدير. ( )رئيس قسم.

( )موظف.

-الخبرة : ( )أقل من 5 سنوات.

( )5-10 سنوات.

( )أكثر من 10 سنوات.

-عدد الدورات التدريبية: ( ) لا شيء ( )1-4. ( )5-9. ( )10 فأكثر.

-مكان انعقاد الدورة : ( )داخل المصنع.

( )خارج المصنع .

( )خارج الأردن .

أولاً:أبعاد تنمية الموارد البشرية

الرقم	1.التخطيط للموارد البشرية	المقياس				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم إدارة المصنع بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات .					
2	تستخدم إدارة المصنع طرقاً رياضية إحصائية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
3	تحرص إدارة المصنع على تعزيز نقاط القوة لدى الموارد البشرية لتجاوز نقاط الضعف وتلافي التهديدات والمخاطر.					

4	تعتمد إدارة المصنع أسس تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.					
5	يرتبط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بمخرجات الأداء.					
6	تحظى عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل الإدارة متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية.					
7	تستند الخطط التي يتم إعدادها للموارد البشرية على قاعدة بيانات دقيقة .					
8	يتوفر لدى إدارة المصنع نظام معلومات حول خطط طويلة الأمد للموارد البشرية.					
	2.الحوافز (المادية والمعنوية)	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
9	تتبع إدارة المصنع نظام واضح للحوافز لكل وظيفة.					
10	يتم ربط الحوافز بأداء العاملين في المصنع .					
11	الأسلوب الذي تمنح به الحوافز يخضع لمعايير محددة.					
12	توجد عدالة في نظام الحوافز بين العاملين .					
13	اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة للحصول على الحوافز .					
14	يتوفر لدى الموارد البشرية معرفة جيدة بنظام الحوافز .					
15	الحوافز التي تقدمها إدارة المصنع تساعد على الارتقاء بأداء الموارد البشرية.					
16	تحرص إدارة المصنع على إتباع سياسة الحوافز تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية لديها .					
17	تتبنى إدارة المصنع بعض الحوافز للحفاظ على الكفاءات المبدعة.					
18	يتوفر لدى إدارة المصنع برامج لتحفيز الموارد البشرية تساهم في تطوير مستواهم المهني .					
	3.تقييم أداء الموارد البشرية	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
19	يوجد في المصنع نظام لتقييم أداء العاملين					
20	يقوم المصنع بتقييم أداء الموارد البشرية لديها بناء على قدرتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
21	يطبق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين في					

	المصنع.					
22	تستخدم مخرجات تقييم الأداء في المصنع بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.					
23	ينعكس نظام تقييم الأداء في المصنع على عملية إدارة الحوافز.					
24	تخصص إدارة المصنع موازنة محددة لتطوير أنظمة تقييم الأداء .					
25	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية .					
26	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.					
27	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسة إدارة المصنع للموارد البشرية.					
28	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.					
29	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية .					
30	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع العاملين إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية .					
31	نظام التقييم المتبع يجعل الموظف أكثر إحساس بالمسؤولية الوظيفية.					
32	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل بإخلاص .					
33	يقدم تقييم الأداء المتبع معلومات للعاملين عن مستويات أدائهم.					

	4.التدريب والتعليم	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
34	برامج التدريب موجهة لتحقيق غايات لحل المشاكل ،إكساب العاملين مهارات تطبيق إستراتيجية الجودة.					
35	التدريب يشمل جميع العاملين ولا يقتصر على فئة معينة.					
36	يعمل المصنع على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء بشكل مستمر.					
37	يشجع المصنع المبدعين من العاملين وتفتح الفرص التعليمية أمامهم.					
38	تقوم إدارة المصنع بإشراك العاملين في دورات تدريبيه بهدف					

	إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل.					
39	يسهم التدريب الذي يحصل عليه العامل بإحداث تعديل في سلوكه الوظيفي.					
40	يتوفر بالمصنع إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب.					
41	تحرص إدارة المصنع على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.					
42	التحاق الموظف بالدورات التدريبية يساهم في تطور المسار الوظيفي.					
43	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تطوير اتجاهات جديدة في مجال العمل.					
44	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة تأدية العمل لدى العاملين.					
45	يعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.					
46	يحقق التدريب العائد المرغوب في رفع كفاءة الموظفين .					
47	تقوم إدارة المصنع بتصميم برامج تدريبيه وفقا لحاجات العاملين في المصنع.					
48	يتم توفير البرامج التدريبية بناء على طلب العاملين لاحتياجاتهم التدريبية.					
49	تستخدم إدارة المصنع معايير معينه من اجل قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.					

ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	المقياس				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
50	تعتبر إدارة المصنع الجودة شعارا حقيقيا لها لا تتخلى عنه.					
51	تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى المحافظة على وضعها التنافسي .					
52	تعتمد الإدارة العليا معايير واضحة كدليل للعاملين في تطبيق تعليمات ومعايير الجودة.					
53	توفر الإدارة العليا التسهيلات لتنفيذ برامج الجودة في المصنع.					
54	تدعم الإدارة العليا الجهود الخاصة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين.					

55	تلتـزم الإدارة العليـا بخطــه واضــحة حـول إدارة الجــودة الشاملة.					
56	يحرص المصنع على تطوير خدماته وتقديم خدمات جديدة بشكل منتظم ومستمر.					
57	يوجد لدى المصنع تنظيم خاص بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر لمنتجاتها.					
58	تحـرص إدارة المصـنع علـى تضـمين مبـدأ "التحسـين المستمر"في كافه سياساتها وإجراءاتها					
59	تولي إدارة المصـنع أهميـه كبيره للبحث والتطـوير المتعلـق بتصميم وتطوير منتجاتها.					
60	الإدارة العليا ليس لديها الاهتمام بضرورة إحداث التحسين المستمر لخدماتها.					
61	لا تتوانى إدارة المصنع في استقدام تكنولوجيا جديدة تسهم في تطبيق استراتيجيه الجودة الشاملة.					
62	تحـرص إدارة المصـنع علـى التحسـين المسـتمر للهيكـل التنظيمي في المصنع.					
63	تعتبـر الإدارة التحسـين المسـتمر فـي العمـل جـزءا مـن متطلبات الجودة.					
64	يعمـل فـي المصـنع كفـاءات قـادرة علـى وضـع تصـاميم متطورة .					
65	تقـوم إدارة المصـنع بمتابعـه دائمـة للمواصـفات والمقـاييس العالمية الخاصة بصناعه الدواء .					
66	يعتمـد تحديـد المواصـفات الفنيـة للمنـتج بنـاء علـى دراسـات وأبحاث للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة.					
67	يشـارك العـاملين فـي وضـع الخطـة الإسـتراتيجية للجـودة الشاملة.					
68	تستخدم إدارة المصنع التشجيع والتحفيز المستمر للموظف بحيث يدفعه ذلك لتقويم ذاته.					
69	تؤمن إدارة المصنع بضرورة تعزيز الثقة بالموظفين كشرط جوهري لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة.					
70	تحـرص إدارة المصـنع علـى تنظـيم لقـاءات دوريـة بهـدف تعزيز العلاقات مع الموظفين.					
71	تعمل الأنظمة في إدارة المصنع على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا .					
72	تركـز إدارة المصـنع علـى التغذيـة الراجعـة مـن خـلال وجـود نظـام خـاص للاقتراحـات الـواردة مـن قبـل العـاملين يغطـي نواحي القصور .					

					يتاح للموظفين فرصه مناقشه وتوضيح أسباب انخفاض الجودة عند حدوث ذلك.	73
					يجري المدراء لقاءات جماعية مع الموظفين لمناقشه الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	74
					تحرص إدارة المصنع على تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل .	75
					تحرص إدارة المصنع على مشاركه الموظفين في عمليه تطوير وتحسين الخدمات من خلال ورش عمل مشتركه.	76

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاســـم	الرتبة العلمية	الرقم
البلقاء التطبيقية	مروان النسور	الأستاذ الدكتور	1
جامعة الزرقاء	محمد الطائي	الاستاذ الدكتور	2
البلقاء التطبيقية	بلال النسور	الدكتور	3
البلقاء التطبيقية	بندر أبو تاية	الدكتور	4
البلقاء التطبيقية	زكريا العطيات	الدكتور	5
العلوم الاسلامية	محمد الشورة	الدكتور	6
البلقاء التطبيقية	محمد كلوب	الدكتور	7

The Impact of the Human Resources Development on the Application of Total Quality Management in the Jordanian Pharmaceutical Sector in Balqa Governorate

By

Ghada Waleed Al- Nsoor

Supervisor

Dr .MOHAMMED Al-Zyadat

Abstract

This study aimed to identify the effect of Human Resources Development on the application of Total Quality Management in the Jordanian Pharmaceutical Sector.

The population of the study consisted of employees in the pharmaceutical sector which was selected using simple random sampling ; a questionnaire was developed to collect data which was analytical descriptive approach.

The study reached a number of results:

-There is a statistically significant impact of Human Resources Development on Total Quality Management.

-The order of Human Resources Development dimensions was: training and education, planning Human Resources, motivation, and the evaluation of performance.

This study recommended further future studies aimed to connect Human Resources Development with other variables like knowledge Management, Talent Human Resources Management ,and organizational learning in other sector.